



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"FORTALECIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE
INTEGRIDAD EN UNA EMPRESA PÚBLICA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LUZ MARIA ROJAS ALVAREZ

ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m. 346368



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Fortalecimiento de los principios de Integridad en una Empresa Pública".

que presenta la pasante: Luz María Rojas Álvarez
con número de cuenta: 09339131-3 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de Abril de 2005

PRESIDENTE LAE. Carlos Matías Armas

VOCAL LAP. Gonzalo Santisbón Barragán

SECRETARIO M.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE LAE. Luis Roberto Guanes García



Agradecimientos

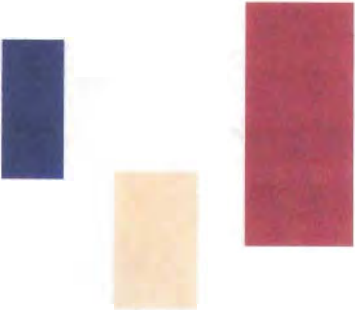


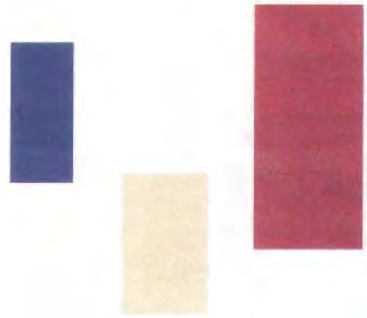


A Dios:

Por todas las bendiciones que aún sin merecerlas, me envía todos los días.

Pero sobre todo, por la familia, amigos y compañeros que a lo largo de mi vida me han apoyado.



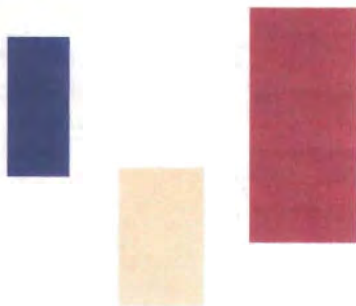


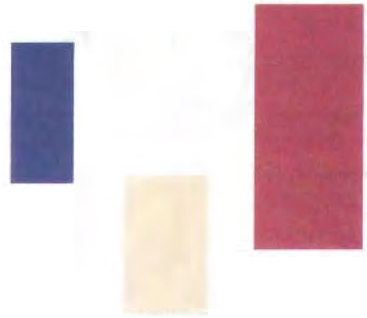
A mi Mamá:

Porque me ha demostrado que a pesar de las adversidades, se puede ser feliz y seguir adelante.

Por su dedicación y apoyo incondicional; por ser parte fundamental en cada logro que he conseguido.

Y que además de ser mamá, sabe ser amiga.





Asesora L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

Por su apoyo y dedicación para que pudiera terminar de manera satisfactoria el presente trabajo.

Y por sus enseñanzas, experiencia, conocimientos y entusiasmo que siempre me han alentado a ser una mejor persona.

Con respeto y admiración.
Luz María





A la memoria de:

Mi abue

Mi tío Humberto

Mi tía Juana

Con mucho cariño.



ÍNDICE

	Pág.
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
CAPÍTULO 1	
LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS	
1.1 El concepto de Ética en las empresas	3
1.2 El concepto de Corrupción en las empresas	6
1.2.1 Caso Enron	9
1.3 Beneficios de una empresa ética	14
CAPÍTULO 2	
LAS TENDENCIAS EN TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN	
2.1 Transparencia y Opacidad en las Empresas	16
2.1.1 Medidas e indicadores para la Transparencia	23
2.2 Programas de Transparencia en el Mundo	36
CAPÍTULO 3	
EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO	
3.1 Constitución del Poder Ejecutivo	44
3.1.1 Poder Centralizado	45
3.1.2 Poder Descentralizado	46
3.2 Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	48
CAPÍTULO 4	
EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD	
4.1 Como construir una Empresa Transparente	51
4.2 Fundamentos del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006	59
4.3 Programa para la Transparencia y Combate a la Corrupción en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	74

4.4	Programas de Integridad	79
4.5	Los Códigos de Conducta	85
4.6	Código de Ética del Gobierno Federal	88
4.7	Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	92
CAPÍTULO 5		
CASO PRÁCTICO		
5.1	Aspectos Generales de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	97
5.2	Diagnóstico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios	109
5.3	Propuesta de un programa de asignación de reconocimientos por conductas y/o proyectos vinculados a integridad y transparencia	113
BENEFICIOS Y RESULTADOS		150
CONCLUSIONES		152
ANEXOS		155
BIBLIOGRAFÍA		164

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué pasa en una empresa pública que carece de un programa para el fortalecimiento de los valores de integridad?

OBJETIVO

Desarrollar un programa que fortalezca los principios de integridad en una empresa pública

HIPÓTESIS

Un programa de reconocimientos es un mecanismo para fortalecer los principios de integridad en una empresa pública.

INTRODUCCIÓN

La corrupción es un fenómeno que no distingue niveles ni fronteras, puede presentarse en cualquier tipo de actividad, dentro del gobierno, la iniciativa privada o en la sociedad. Merma la confianza en las instituciones, puede llegar a provocar pérdidas millonarias; suscita graves preocupaciones morales y políticas, socava el desarrollo económico entre otros problemas.

Debido a que es un problema que afecta a todos, no puede tratarse como un hecho aislado, perteneciente a una forma de gobierno, institución o individuo, se han hecho esfuerzos multilaterales para combatirla y que ésta tenga soluciones globales.

Es por esto que la Ética juega un papel fundamental en el desarrollo del individuo, ya que determina en gran medida el resultado de las operaciones de cualquier organismo incluidas las empresas. Cada empresa debido a la naturaleza de sus actividades se encuentra con distintos dilemas éticos, la forma en que un individuo percibe su ambiente laboral determina en gran medida como va a actuar en su trabajo. Una organización corrupta puede inducir a un individuo honesto a actuar indebidamente.

En el caso de México concretamente, tema del presente trabajo, podemos ver que un problema derivado de la corrupción es la falta de inversión además de pérdida de la confianza en las autoridades, para ello el Gobierno Federal se ha comprometido con la sociedad a promover una cultura de transparencia y a transformar la administración pública.

En este contexto Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, emprende diversas acciones, fortaleciendo los valores de integridad,

encaminadas a lograr la transparencia dentro de todas sus actividades, ejemplo de ello es el Programa de reconocimientos por conductas y/o proyectos vinculados a integridad y transparencia.

Esta investigación esta encaminada en recalcar la importancia de la Ética y los valores de integridad dentro de las empresas públicas.

CAPÍTULO 1

LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS



Lo que las leyes no prohíben, puede prohibirlo la honestidad.

Séneca

CAPÍTULO 1

LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS

1.1 El concepto de Ética en las empresas

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Dentro de las empresas se requiere impulsar valores éticos, de integridad y transparencia, ya que éstas tienen una gran capacidad para influir en los valores y el comportamiento de los individuos. Pueden sentar un ejemplo estableciendo criterios claros de conducta y de responsabilidad entre sus empleados, con sus socios y proveedores; pueden involucrarse en los asuntos de interés social y participar al lado de las autoridades en la promoción del desarrollo integral de la comunidad.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valores, dañan la economía y la confianza en las instituciones. Basados siempre en la premisa de que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales.

Para entender un poco más de la gran importancia de fomentar la ética en las empresas, empezaremos por dar un concepto de ella:

ÉTICA

FIL. Conjunto de principios y normas morales que rigen el comportamiento de una persona, un grupo o una sociedad.¹

La Enciclopedia Hispánica expone que *se conoce como ética, o filosofía moral, a la disciplina que estudia o reflexiona sobre lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, desde el punto de vista moral.²*

El Diccionario Enciclopédico Salvat Universal señala: *Disciplina que estudia la moral.*

Ética social, la que busca una orientación práctica en los problemas de la sociedad y que abarca, por tanto, las cuestiones que se plantean en la vida social, política, económica y sexual.

Por moral hay que entender aquí no sólo el conjunto de las normas llamadas "morales", sino también la conducta humana con relación a esas normas. La palabra ética deriva del término griego ethos que significa "carácter" o "modo de ser". También se llama ética muchas veces a la moral, y así se habla de norma éticas o de conducta ética. La ética puede limitarse a describir códigos morales posibles o reales.³

La Ética bien puede llegar a confundirse con la Moral, la diferencia radica en que ambas disciplinas normativas se fincan en diferentes aspectos; mientras la primera se finca en la razón y depende de la filosofía, la segunda se apoya en las costumbres y la conforman un conjunto de elementos normativos, que la sociedad acepta como válidos.

La ética empresarial puede ser definida como "una estrategia de negocios en la que se adoptan compromisos y responsabilidades con las audiencias clave de la empresa (clientes, empleados, accionistas, acreedores, la

¹ Diccionario del Español Usado en México

² Enciclopedia Hispánica

³ Diccionario Enciclopédico Salvat Universal, Tomo 10

comunidad donde operan y las autoridades del gobierno) obteniendo al mismo tiempo beneficios económicos”.⁴

Así pues definimos que la Ética en las empresas es: ***Un conjunto de normas bien definidas, una estrategia que le permitirá influir de manera positiva en su entorno de negocios y que mejora sus resultados.***

Debido a lo anterior su importancia radica en los beneficios que puede traer la ética para la empresa, ya que la globalización en los negocios exige que las empresas pongan más atención en su desempeño ético para lograr los niveles de servicio, calidad y prestigio que demanda la competencia global. La ética y la integridad mejoran el desempeño de las empresas al abatir los malos comportamientos y crear entre los empleados un ambiente más productivo.

⁴ La ética es un buen negocio, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

1.2 El concepto de Corrupción en las empresas.

Existen diversos conceptos que tratan de explicar lo que significa la corrupción, algunas de ellas se enfocan al individuo, otras a nivel empresarial, pero la mayoría coincide en que es un problema el cual se debe de tratar con sumo cuidado y erradicarlo lo más pronto posible.

Así pues tenemos el siguiente concepto:

La Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, Secretaria de la Función Pública opina que la corrupción es “el abuso de la condición de servidores públicos para favorecerse a sí mismos en términos políticos, económicos o de cualquier otra naturaleza ilícita. Pero la corrupción no se limita al sector público pues constituye una práctica habitual en toda la sociedad. Se trata entonces, de un problema de mentalidad y de cultura”.⁵

Se puede observar que es un concepto muy completo, es sencillo en su explicación además de abarcar tanto en el ámbito individual como empresarial.

Otro concepto sería el siguiente:

Transparencia Internacional afirma que “la corrupción afecta de manera directa la viabilidad de nuestro contrato social al trastornar la naturaleza de la relación entre el gobierno y ciudadanos, una relación en la que los funcionarios públicos no dan lo que se espera de ellos, mientras los ciudadanos pierden la confianza en sus autoridades”.⁶

Este concepto solo contempla al fenómeno de la corrupción dentro del terreno gubernamental, no menciona que la corrupción puede presentarse

⁵ Política digital, edición extraordinaria: Pág. 104
⁶ <http://www.transparencia.org>

dentro de cualquier círculo llámese empresarial o gubernamental. Debemos de tener en cuenta que dicho concepto perteneciente al Presidente de Transparencia Internacional, se deriva de que dicha institución lucha en contra de la corrupción que se presenta dentro de cualquier forma de gobierno.

Banco Mundial, define que "la corrupción en su sentido más amplio significa mal uso de un cargo para beneficio personal. El cargo es una posición de confianza donde uno recibe autoridad para actuar en nombre de una institución, sea ésta privada, pública o sin fines de lucro. Corrupción significa cobrar ilegalmente por un servicio que uno está obligado a brindar, o a usar el poder que el cargo le asigna para fines ilícitos".⁷

El concepto está basado en la forma más conocida en que se puede presentar la corrupción, es decir, el soborno; si bien las definiciones no están del todo erradas, abarcan solo algunos aspectos de dicho fenómeno, para entenderlo mejor, debemos tener presente que éste problema se presenta en primer lugar en el individuo y que de ahí se derivan consecuencias que pueden variar dependiendo del ambiente en que el individuo se desenvuelve.

Federico Reyes Heróles nos dice que "la corrupción es el uso indebido de atribuciones públicas o privadas en beneficio propio."⁸

Su concepto engloba perfectamente lo que es el fenómeno de la corrupción no importando el ámbito en que se presente.

Por lo que de lo expuesto anteriormente, se deriva la siguiente concepto:

⁷ World Bank. The Reforming Public Institutions and Strengthening Governance. Washington, D.C., 2000, pag. 220
⁸ México: Nuevo Siglo. Serie "Corrupción"

La Corrupción es un fenómeno que no distingue niveles ni fronteras, puede presentarse en cualquier tipo de actividad, dentro del gobierno, la iniciativa privada o en la sociedad. Merma la confianza en las instituciones, puede llegar a provocar pérdidas millonarias; suscita graves preocupaciones morales y políticas, socava el desarrollo económico entre otros problemas.

1.2.1 Caso ENRON

Sabemos que la corrupción se puede presentar en cualquier parte, y que es un problema que debe tratarse de inmediato, que es primordial aprender a prevenirla.

En este aspecto es importante hacer hincapié en las formas en que puede afectar la corrupción dentro de una empresa.

Las consecuencias de dejar crecer a la corrupción pueden llegar a ser fatales, en el caso de las empresas se pueden presentar pérdidas millonarias no se diga dentro de alguna forma de gobierno, la pérdida de la confianza es un aspecto que lamentablemente, es difícil de recuperar; en este sentido un ejemplo muy claro es el caso de México, ya que por falta de credibilidad la inversión en nuestro país es muy baja, lo cual veremos en capítulos posteriores.

Un ejemplo de consecuencias fatales, además de ser un parte aguas en el combate a la corrupción, es el caso de la empresa Enron; que se presenta a continuación.

En poco más de 15 años, Enron había pasado de ser un mero proyecto de fusión a convertirse en una de las corporaciones más grandes e influyentes de Estados Unidos.

Su desarrollo se basó en la adopción de nuevas tecnologías y nuevos esquemas de comercialización de energía y otros productos. En el año 2000 empleaba alrededor de 21,000 personas, ocupaba el 5º lugar de las Fortune 500 y el lugar 16º de las Global 500. Representaba la 7ª empresa por su valor bursátil, alcanzando un monto cercano a los 70,000 millones de dólares.

Enron nació en julio de 1985 de la fusión de dos compañías explotadoras de gaseoductos, la Houston Natural Gas y la InterNorth Corporation de Omaha, Nebraska. En aquel entonces las operaciones de Enron estaban limitadas a los Estados Unidos y enfocadas a gaseoductos y energía.

En 1986 el objetivo explícito de Enron era convertirse en la primera red de gas natural en América del Norte.

A juicio de los directivos de alto rango, la supervivencia de la empresa requería de un replanteamiento estratégico que detallara el camino para generar utilidades y flujo.

La liberalización del mercado había hecho más volátiles los precios energéticos y se propuso crear un "banco de gas" en el que Enron compraría gas de una red de proveedores y lo vendería a una red de clientes. Cargaría una cuota por las transacciones y asumiría los riesgos asociados.

Dicha propuesta creó un nuevo producto y un nuevo paradigma para la industria; los derivados de energía.

En pocos años, Enron se convirtió en un importante jugador en el mercado norteamericano de energía, llegando a controlar hasta un cuarto del negocio total de gas.

En 1996 los ejecutivos de Enron se convencieron de que el modelo del banco de gas podía también aplicarse a la energía eléctrica. De esta forma, Enron se convirtió en un jugador político importante cabildeando a favor de la desregulación eléctrica. En 1997 adquirió la compañía Portland General Electric Corp. por 2,000 millones de dólares y, para finales del

año, la división llamada Enron Capital and Trade Resources era el mayor comprador y vendedor de gas y electricidad. Los ingresos crecieron de 2,000 a 7,000 millones de dólares y el personal de la división se disparó de 200 a 2,000 empleados.

Con el tiempo empezó a diseñar contratos cada vez más variados y complejos.

La creación de Enron Online (EOL) en octubre de 1999 marcó un hito dentro del medio financiero. Se trataba de un portal comercial de Internet que adquirió un peso específico muy importante.

Enron se convirtió en un éxito de la noche a la mañana, manejando 335,000 millones de dólares de transacciones de diverso productos en línea en el año 2000. En julio de ese año, Enron y Blockbuster anunciaron una asociación para proveer servicios de video a través de líneas de Internet de alta velocidad.

En agosto de 2000 la acción de Enron alcanzó su máximo histórico de 90.56 dólares y la compañía era elogiada por Fortune y otras publicaciones de negocios.

A principios de agosto del año 2000 el déficit de energía en California provocó apagones esporádicos y los precios se dispararon. Tiempo después Enron fue acusado de ser uno de los culpables de la crisis energética.

Al inicio del 2001, el grupo directivo de Enron se apreciaba de haber creado una corporación multinacional.

Hacia el final del año la historia había dado un giro dramático, la revista Fortune en su artículo "Is Enron overpriced? cuestiona el valor de la compañía y la falta de claridad en la información.

Como Enron se había cubierto contra la caída de su propia acción, las pérdidas aumentaban a medida que el precio de la acción se desplomaba. A mediados de octubre Enron reporta una pérdida de 630 millones de dólares en el tercer trimestre, además de reducir el valor del capital por 1,200 millones de dólares al reflejar transacciones con las "entidades de propósito especial", la compañía congela los activos del plan de retiro de sus empleados alegando cambios administrativos.

La Comisión de operaciones en el bolsa estadounidense (SEC) abre una investigación sobre las relaciones de negocios oscuros entre Enron y varios fondos privados a finales de octubre.

A principios del mes de noviembre Enron admite que infló utilidades de los 5 años anteriores por 586 millones de dólares y que es responsable por 3,000 millones de dólares en obligaciones de varias de sus sociedades fuera del balance. Dynergy acuerda comprar Enron en 9,000 millones de dólares, pero para finales de ese mismo mes la fusión con Dynergy se colapsa después de que los acreedores degradan la deuda de Enron a "bono-basura, así mismo Enron paga 55 millones de dólares en bonos de retención a aproximadamente 500 empleados, incluyendo 11 ejecutivos que reciben bonos entre 500,000 y 5 millones de dólares cada uno. Estos bonos se suman a otros 50 millones de dólares de bonos a los 75 ejecutivos que habían participado en la fusión fallida con Dinergy.

A principios de diciembre del 2001 Enron se declara en banca rota. El congreso de EUA analiza la quiebra de Enron; la compañía presenta un plan de reestructuración, ésta tiene en su balance una deuda de 22,000 millones de dólares.



Tabla comportamiento histórico del valor de la acción?

El principal problema que se observó en Enron fue que los directores utilizaron esquemas artificiales para ocultar el gran endeudamiento que tenía la compañía.

Los ejecutivos no se guiaron por principios básicos de ética, por lo cual ocultaron la información real del estado financiero de la empresa con el fin de elevar artificialmente el precio de la acción.

Esto nos lleva a reflexionar que si se refuerzan los valores de integridad entre todo el personal se hubiera evitado el derrumbe de la compañía. Podemos concluir que el caso de Enron fue más un problema de valores que un error humano en el manejo de la empresa.

<http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn/A25624-2002-Jan-10>

1.3 Beneficios de una empresa ética

Un creciente número de empresas ha reconocido los beneficios que les da la incorporación de prácticas y políticas de ética e integridad. Sus experiencias demuestran que lejos de ser incompatibles con las actividades empresariales, la ética, la integridad y la responsabilidad social no solamente mejoran su desempeño, sino que son requisitos necesarios para la futura viabilidad. Las estrategias de ética empresarial crean un conjunto de beneficios para las empresas, entre los que se encuentran la reducción de sus costos, una mejor productividad de sus empleados y el mejoramiento de su imagen corporativa frente a clientes, inversionistas, la comunidad y el gobierno.

Las empresas de servicios y de alta tecnología basan su ángulo competitivo en la generación de conocimientos, de información y en la calidad de la atención al cliente, por lo que su reputación será cada vez más importante para que los consumidores establezcan diferencias entre los servicios y productos pueden obtener un mayor porcentaje del mercado al darle un valor agregado a sus productos vinculando sus marca con una reputación de ética, responsabilidad y confianza, como lo han hecho las compañías que se relacionan con la seguridad y salud de los clientes. La integridad y la confianza se vuelven parte del producto mismo.

La incorporación de códigos de conducta tiende a fortalecer los valores de responsabilidad, honestidad y de compromiso profesional de los empleados con los resultados de la compañía, por lo que reducen el ausentismo e incrementan la retención de empleados, lo que les permite disminuir los costos de contratación y entrenamiento. Aquellas empresas que conservan un buen récord de integridad en los negocios, atraerán y conservarán a sus mejores clientes, socios comerciales, inversionistas y empleados.

Las compañías que respetan la ley desarrollan una mejor relación con las autoridades, evitando que se les vigile excesivamente y disminuyendo los gastos relacionados con problemas legales. Al rechazar enérgicamente la corrupción, la empresa rompe el círculo vicioso de las mordidas y sobornos, eliminando la necesidad de hacer pagos indebidos y gastos innecesarios. Desde el punto de vista de un inversionista, aquellas organizaciones que se conducen con integridad representan un riesgo menor que aquellas que se han ganado mala reputación. Nadie desea relacionarse con una empresa que tenga malos antecedentes éticos o morales. Una empresa que se conduce con integridad establece una relación con sus audiencias que le permite ser más competitiva.

Las compañías éticas en suma, no solamente cumplen con sus obligaciones y responsabilidades éticas, sino que se encuentran en una posición más favorable para enfrentar la competencia en una economía cada vez más competitiva, en la que los valores de integridad se han convertido en un patrimonio importante.

CAPÍTULO 2

Las tendencias de transparencia en el mundo



La integridad del hombre se mide por su conducta, no por sus profesiones.

Juvenal

CAPÍTULO 2

LAS TENDENCIAS EN TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN

2.1 Transparencia y Opacidad en las empresas

Derivado de los problemas originados por la corrupción, tanto a nivel de países como en empresas del sector privado como público, se han desarrollado diversos estudios, análisis y acciones para entender las causas de este fenómeno y emprender proyectos para atender o disminuir las prácticas no éticas.

La sociedad civil organizada es uno de los ámbitos en que los ciudadanos pueden incidir directamente para ampliar los espacios libres de corrupción y consolidar la transparencia como un valor permanente de los mexicanos.

En los últimos años se ha generado una tendencia a nivel global en la conformación de organizaciones de la sociedad civil que se reúnen y organizan en torno a problemas comunes como la protección del medio ambiente, la equidad de género, la seguridad pública, los derechos humanos, los derechos políticos, etc. Cada vez más las organizaciones de la sociedad civil se convierten en actores importantes de la vida pública, por lo que su influencia y la relevancia de su trabajo se acrecientan cada día.

En este encuadre, resultan relevantes los resultados de un estudio realizado por la casa de consultoría McKinsey titulado “El valor de la transparencia en el sector no lucrativo mexicano”.¹⁰ En el estudio se puede apreciar que la transparencia es un tema que incide directamente sobre las organizaciones

¹⁰ <http://www.transparenciamexicana.org.mx>

de la sociedad civil. Para esta investigación se realizó una encuesta entre 11 organizaciones mexicanas y 6 internacionales que donan dinero a organizaciones de la sociedad civil en México.

Para estos donadores, después de la “afinidad con el tema del proyecto”, “la transparencia en el manejo de recursos y expresión de resultados” es el segundo criterio de mayor importancia al momento de asignar un donativo y la ausencia de transparencia es el primer criterio para restringir el acceso a financiamiento institucional.

El 88% de las organizaciones encuestadas desearía contar con un estándar nacional y/o internacional para medir la transparencia en las organizaciones de la sociedad civil y ubicar su posición respecto a otras.

Entre las recomendaciones que hace McKinsey para las agrupaciones de la sociedad que busquen hacerse de más recursos y apoyos, están:

- ◆ Definir medidas eficientes para determinar el cumplimiento de objetivos y el impacto logrado
- ◆ Establecer reglamentación interna que evite la corrupción
- ◆ Facilitar el acceso a la información sobre sus actividades
- ◆ Realizar evaluaciones de desempeño e impacto
- ◆ Contar con un auditor externo

Pero la transparencia no solamente sirve a las organizaciones de la sociedad como herramienta para conseguir de forma eficiente los objetivos de la organización, la transparencia y el acceso a la información también ayudan a las organizaciones de la sociedad civil a promover el desarrollo social y combatir la corrupción.

En 1990, en la India se fundó la organización Mazdoor Kisan Shakti Sangathan (MKSS), "Movimiento para el empoderamiento de los trabajadores y los campesinos" cuyo fin era promover el derecho a la información como una estrategia contra la pobreza y para asegurar los derechos de la población.

Exigiendo al gobierno la información sobre sus gastos y actividades, el MKSS logró recuperar recursos destinados al desarrollo social que por causas de la corrupción se habían perdido, promoviendo la justicia redistributiva y protegiendo los derechos humanos de las familias más pobres de ese país.¹¹

En México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, trabajando al lado del IFAI, la Secretaría de la Función Pública, Indesol y un número importante de organizaciones de la sociedad civil, elaboraron un "Manual de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas para el fortalecimiento de las organizaciones civiles" el cual busca difundir entre el sector social de nuestro país, herramientas que las fortalezcan en los temas de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas, y ética e integridad.

Suecia es señalada frecuentemente como un ejemplo destacado de la cultura de transparencia, pues el derecho de los ciudadanos a conocer el funcionamiento de las dependencias gubernamentales, de los tribunales y de los representantes políticos es muy amplio, comparado con el resto de los países.¹² Una democracia debe garantizar la transparencia dentro de la administración pública y asegurar el derecho del acceso público a la

¹¹ Política digital, edición extraordinaria: Pág. 118

¹² Política digital, edición extraordinaria: Pág. 116

Información oficial. El acceso a los documentos oficiales es un derecho constitucional en Suecia desde 1766.

El comercio internacional y el alto grado de conexión entre los mercados alrededor del mundo han elevado las diferencias que pueden existir entre los mercados de capital y el ambiente comercial de varios países. Algunos países ofrecen un ambiente comercial relativamente transparente. Por ejemplo:

- ◆ La corrupción a gran escala no es corriente
- ◆ Las leyes están bien diseñadas y se están cumpliendo
- ◆ La política económica y fiscal del gobierno se debate y se decide de manera abierta y transparente
- ◆ Los principios de contabilidad y de presentación de informes financieros son completos y prudentes
- ◆ Los organismos reguladores funcionan con criterios claros que se debaten en público

Otros países son relativamente "opacos" por lo menos en una de estas dimensiones.

- ◆ Pueden ser economías emergentes que están todavía desarrollando sus sistemas de mercado
- ◆ Pueden estar siguiendo otra visión de soberanía, otras prácticas comerciales u otra administración de la economía nacional
- ◆ Pueden estar pasando un período turbulento en su desarrollo interno

Por la razón que sea, el ambiente comercial y de los mercados de capital sufre de una falta de transparencia.

Concepto de Opacidad

Opacidad es la falta de:

*"Prácticas claras, precisas, formales, discernibles y aceptadas de manera general en los mercados de capital humano"*¹³

Estas prácticas se forman en el campo donde se juntan las acciones de las compañías, el gobierno y los organismos reguladores.

Estas prácticas son domésticas, pero pueden ser influenciadas por factores a nivel global.

La opacidad impide el desarrollo económico de una manera tan seria que es necesario medirla, entenderla mejor y convertirla en un tema de debate mundial e impacta a:

- ◆ Ejecutivos
- ◆ Funcionarios del gobierno
- ◆ Diplomáticos
- ◆ Organismos reguladores
- ◆ Líderes financieros
- ◆ Periodistas de asuntos comerciales
- ◆ La ciudadanía

La causas de la Opacidad son diversas, el índice de opacidad integra cinco medidas relacionadas que afectan el coste y la disponibilidad de capital:

- ◆ La Corrupción
- ◆ La opacidad del sistema legal
- ◆ La opacidad de la política económica y fiscal

¹³ La Opacidad en América Latina, Pricewaterhousecoopers, Mayo 2001

- ◆ La opacidad relacionada con los asuntos de principios de contabilidad
- ◆ La opacidad de los organismos reguladores

De estos elementos salen las siglas CLEAR en inglés (la palabra se puede traducir por “clara” o “claras”, refiriéndose a las cinco medidas):

- ◆ C de “corruption” (corrupción)
- ◆ L de legal “system” (sistema legal)
- ◆ E de “economic policy” (política económica)
- ◆ A de “accounting standards” (principios de contabilidad)
- ◆ R de “regulations” (normativas reguladoras)

Ésta es una manera de recordar los múltiples aspectos de la opacidad y transparencia en los mercados de capital.¹⁴

Ejemplo de opacidad

Hasta hace muy poco, ni siquiera los propios funcionarios públicos sabían los montos de ese monumento a la oscuridad administrativa que son los famosos “bonos de productividad”; no se sabía si llegarían o no y, en caso afirmativo, de cuánto sería su monto. Hoy en día tampoco queda muy claro cuáles son los criterios con los que se asignan y los límites que pueden tener. Algunos funcionarios sostiene en privado que los sueldos publicados en el Diario Oficial de la Federación no son reales y que se complementan a través de diversos conceptos, los cuales terminan inflando de forma importante sus percepciones. Si hasta en el municipio de Tultitlán tenían una “nómina secreta” que le permitía a su folklórico presidente municipal embolsarse hasta 180 mil pesos al mes¹⁵, qué no puede suceder en las grandes estructuras

¹⁴ La Opacidad en América Latina, Pricewaterhousecoopers, Mayo 2001

¹⁵ Carbonell, Miguel. Sala de Prensa artículos para profesionales, septiembre 2001, vol 2

2.1.1 Medidas e indicadores para la Transparencia

Para poder medir el impacto de la opacidad sobre las economías, se han desarrollado una serie de índices e indicadores que nos permitan dimensionar la falta de transparencia, entre los que destacan:

- ◆ Índice de Opacidad
- ◆ International Country Risk Guide
- ◆ Índice de Transparencia
- ◆ Índice de Percepción de la Corrupción
- ◆ Índice de Fuentes de Soborno
- ◆ Índice Mexicano de Reputación Empresarial

Índice de Opacidad

La opacidad desvía flujos de capital internacional, impone lo que equivale a un impuesto encubierto sobre las inversiones y eleva la prima de riesgo sobre los bonos soberanos.

Donde quiera que hay opacidad, se reducen las oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto a nivel de las empresas como de los gobiernos.

El índice de opacidad de PricewaterhouseCoopers (PwC) calcula en qué medida cinco factores clave contribuyen o limitan la transparencia de los mercados de capitales y el ambiente económico general en 35 países. Dichos factores son:

1. Nivel de corrupción percibida
2. Sistema Legal


3. Política Económica
4. Normas Contables y de Información
5. Regímenes Reguladores

Si el índice de opacidad lo percibimos como un impuesto, se estima que el costo de corrupción para las empresas que operan en México equivale a un impuesto adicional del 15%. Asimismo, por su grado de opacidad, el costo para México de pedir prestado aumenta en un 3%.

Tablas de opacidad de PriceWaterhouseCoopers Tablas correspondientes a Latinoamérica


PriceWaterhouseCoopers define el factor de Opacidad (Factor O) como la falta de prácticas claras, precisas, formales, de fácil comprensión y ampliamente aceptadas, en materia de sistemas jurídicos, políticas fiscales y macroeconómicas, normas y prácticas de contabilidad, incluyendo el régimen corporativo, divulgación de información y reglamentos. También incluye los niveles percibidos de corrupción. Este índice evalúa a un total de 35 países.

TABLA N° 1 Factor O¹⁶

PAIS	ÍNDICE DE OPACIDAD (Factor O)	
Ecuador	68	Mayor nivel de Opacidad  Menor nivel de Opacidad
Guatemala	65	
Venezuela	63	
Argentina	61	
Brasil	61	
Colombia	60	
Perú	58	
Uruguay	53	
México	48	
Chile	36	

El Factor O es una evaluación de un país basada en una serie de encuestas. Cifras altas indican niveles altos de opacidad y cifras bajas indican niveles bajos de opacidad. En otras palabras, entre más grande sea el Factor o, el país evaluado es menos transparente y los costos para los inversionistas aumentan.


TABLA N° 2 Impuestos adicionales¹⁷

PAIS	IMPUESTOS ADICIONALES SOBRE LA CIUDADANÍA Y LAS EMPRESAS DEBIDO A LA CORRUPCIÓN	
Ecuador	31%	Impuestos más altos  Impuestos más bajos
Guatemala	28%	
Venezuela	27%	
Argentina	25%	
Brasil	25%	
Colombia	25%	
Perú	23%	
Uruguay	19%	
México	15%	
Chile	5%	

¹⁶ <http://www.opacidityindex.com>

Esta tabla muestra los efectos de los niveles de la opacidad en cuanto a que impone impuestos adicionales ocultos. Por ejemplo, el número 31 indica que la opacidad existente en un país resulta en algo similar a imponer un impuesto adicional de 31 por ciento a las ganancias.

TABLA N° 3 Costos adicionales¹⁸

PAIS	COSTOS ADICIONALES RELACIONADOS CON EL ENDEUDAMIENTO DE UN PAÍS DEBIDO A LA CORRUPCIÓN	
Ecuador	8.26%	 <p>Mayores intereses sobre deuda</p> <p>Menores intereses sobre deuda</p>
Guatemala	7.49%	
Venezuela	7.12%	
Argentina	6.45%	
Brasil	6.39%	
Colombia	6.32%	
Perú	5.63%	
Uruguay	4.52%	
México	3.08%	
Chile	3%	

Esta tabla muestra los costos adicionales de endeudarse a que están sujetos los países debido a su nivel de opacidad. En promedio, países con mayores niveles de opacidad pagan mayores tasas de interés en la deuda que expiden. Por ejemplo, una evaluación de 8.26% sugiere que un país necesita pagar a inversionistas internacionales tasas de interés 8.26% más altas sobre su deuda debido a su nivel de opacidad.

¹⁷ Idem
¹⁸ Idem

Costo de la Opacidad: Pérdidas en Inversión Extranjera Directa

El 24 de abril del 2001, PwC publicó un nuevo estudio que cuantifica el porcentaje de pérdidas en inversión extranjera directa (FDI- por sus siglas en inglés), es decir capital que nunca fue invertido o que fue invertido en otro país debido a la opacidad en términos generales de la economía y los mercados de capital locales. De acuerdo a este estudio, los países identificados como más opacos por el reciente Índice de Opacidad de PwC han dejado de recibir miles de millones de dólares de inversión extranjera directa debido a la fuga de capitales hacia países con mayor grado de transparencia.



PwC calcula las pérdidas de inversión extranjera directa en dos etapas. En primer lugar, establece un punto inicial de referencia/escala bajo para los cuatro países con los niveles de opacidad más bajos de la muestra. Estos países son: Singapur, los Estados Unidos de Norteamérica, Chile y el Reino Unido. En segundo lugar, PwC calcula la inversión extranjera directa adicional que el país atraería de ser capaz de reducir sus niveles similares a los del inicio de la escala.

International Country Risk Guide

Este índice toma en cuenta distintos factores para evaluar el riesgo político, financiero y económico de los países.

En particular, el índice de riesgo político toma en cuenta el factor de la corrupción, es decir, la existencia de prácticas como el nepotismo, favoritismos, reservaciones de plazas, financiamiento secreto de partidos y relaciones sospechosas entre negocios y gobierno.

El objetivo del índice es servir como una guía que permita a los inversionistas evaluar, comparativamente, la estabilidad política de los países evaluados. Entre más cercano se encuentre el valor que obtenga el país al 100, el riesgo político en el país es menor.

Índice de Transparencia

Es el grado de comunicación con claridad en las intenciones de política. El grado de transparencia de México es de 5.87, ocupando el lugar 15 de una muestra de 49 países.

El mayor índice de transparencia lo tiene Singapur con 8.030 y el menor Japón con 2.519; por otro lado, México tiene un índice de corrupción (existencia de corrupción en la esfera pública) del 1.844, ocupando el lugar 40 de 49. El país con mayor corrupción en la muestra de 49 países, lo tiene Venezuela con un índice de 1.00 y el país con menor corrupción es Finlandia con un índice de 9.525.

Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)

El IPC de Transparencia Internacional (TI) clasifica a 91 países en función del grado de corrupción percibida por empresarios académicos y analistas de los países evaluados.

El índice se basa en 14 sondeos que buscan medir el abuso de poder público en beneficio privado.

Según TI, el índice muestra el círculo vicioso de pobreza y corrupción en donde la falta de servicios de salud se convierte en un medio de cultivo para la corrupción y las personas más pobres son las mayores víctimas de este fenómeno.

Índice de Fuentes de Soborno 2002 de Transparencia Internacional

El Índice de Fuentes de Soborno 2002 de Transparencia Internacional, publicado el 14 de mayo de 2002 se basa en encuestas realizadas en 15 países con economías de mercados emergentes: Argentina, Brasil, Colombia, Corea del Sur, Filipinas, Hungría, India, Indonesia, Marruecos, México, Nigeria, Polonia, Rusia, Sudáfrica y Tailandia, los cuales se encuentran entre los países más grandes de este género donde se llevan a cabo inversiones y prácticas comerciales con compañías multinacionales. Las preguntas están relacionadas a la propensión de compañías de 21 países líderes exportadores a pagar soborno a funcionarios públicos extranjeros en los países en economías de mercados emergentes encuestados.

Se realizaron 835 entrevistas en total entre los meses de diciembre del 2001 y marzo de 2002. En su mayoría los encuestados eran ejecutivos de alto rango de compañías nacionales y extranjeras, pero también se entrevistaron contadores públicos, representantes de cámara de comercio binacionales, ejecutivos de bancos comerciales nacionales y extranjeras y de estudios legales comerciales. Las preguntas hacían alusión a percepciones sobre empresas multinacionales de 21 países.

El Índice de Fuentes de Soborno (IFS) clasifica a los principales países exportadores en función de la medida en que se percibe que las compañías internacionales con sede principal en esos países tienden a pagar sobornos a funcionarios públicos de alto rango en los países con economías emergentes.

Los países son clasificados tomando como base el puntaje obtenido a partir de las respuestas de los encuestados a la pregunta "en los sectores

comerciales que le son más familiares, por favor indique que tan probable es que las compañías de los siguientes países paguen u ofrezcan sobornos para obtener o mantener un negocio en este país”.

El IFS 2002 fue desarrollado por Gallup International Association en 15 países con economías de mercados emergentes, a través de un total de 835 entrevistas, que abarcan entrevistas con 261 ejecutivos de alto rango de compañías extranjeras.

Índice Mexicano de Reputación Empresarial 2004

Transparencia Mexicana, A.C. y Consulta Mitofsky, S.A. de C.V. realizan el “Índice Mexicano de Reputación Empresarial 2004 (IMRE)”. Con los resultados del IMRE se busca resaltar el trabajo de las empresas que realizan prácticas responsables y que están comprometidas con la sociedad mexicana.

El IMRE es un instrumento de medición que permite identificar la reputación de las empresas entre informantes calificados.

Promueve entre la opinión pública una idea cuantificable de la reputación de las principales empresas que operan en el país.

Permite a las empresas cuantificar sus logros en modificar su prestigio año con año.

El IMRE mide la percepción que tiene un grupo seleccionado de informantes calificados sobre la reputación de las empresas respecto a sus relaciones en 8 temas específicos:

- Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios.
- Respeto a las leyes y normas vigentes.
- Atención a clientes y proveedores.
- Respeto al medio ambiente.
- Respeto al derecho de los trabajadores.
- Relación con la comunidad.
- Relación con la competencia.
- Compromiso con el desarrollo de México.

Para construir el IMRE se aplicó un cuestionario con reactivos cerrados a informantes calificados mediante entrevista directa (aplicada del 15 de noviembre al 7 de diciembre de 2003). Se entrevistó al menos a tres personas del nivel ejecutivo/ directivo de los nueve grupos siguientes:

- Agentes de bolsa
- Publicistas
- Analíticos económicos
- Analistas de riesgo financiero
- Auditores externos
- Certificadores
- Funcionarios públicos
- Abogados corporativos
- Empresarios

Todos ellos debían estar familiarizados con los sectores y las empresas incluidas en el estudio, pero no podían evaluar a las empresas con las que tienen algún tipo de relación.

El IMRE tiene valores entre uno y cero. A mayor valor, mejor es la reputación de una empresa.

En este primer ejercicio se consideraron 108 empresas que fueron seleccionadas de acuerdo a los siguientes criterios:

Que las ventas declaradas por la empresa la ubicaran dentro de las 500 más importantes del país.

Que la empresa perteneciera a alguna de las 12 áreas de actividad propuestas en el diseño del Índice:

- Alimentos y Bebidas no alcohólicas
- Educación superior
- Automotriz
- Industria farmacéutica
- Alcohol y tabaco
- Tiendas de autoservicio y departamentales
- Obras públicas y construcción
- Servicios financieros
- Informática y telecomunicaciones
- Medios de comunicación
- Turismo y autotransporte
- Energético

Los datos que ofrece esta Encuesta, tanto en su más reciente edición como en su primera publicación en 2001, constituyen un punto de referencia para el diseño y análisis de las políticas públicas necesarias para el combate a la corrupción. La ENCBG alerta sobre el impacto de la corrupción en la calidad de la gestión pública y los servicios que presta o regula el Estado.

Los estudios sobre corrupción son relativamente recientes en el mundo. Hasta hace poco tiempo la corrupción no constituía un tema central de investigación social. El interés por abordar el estudio de los factores que propician la corrupción y las formas de combatirla es en parte consecuencia de un cambio en la percepción sobre el fenómeno. La corrupción ha dejado de ser vista sólo como un asunto de moral y ética, estático e inmutable para cierto tipo de individuos o sociedades. Cada vez más, la corrupción se percibe como una conducta humana que obstaculiza el desarrollo humano y por lo tanto requiere ser medida.

Desde 1995, de forma anual, la organización Transparencia Internacional, publica el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) el cual mide la percepción de diferentes grupos sociales sobre la magnitud de la corrupción en 90 países. Como herramienta analítica, el IPC permite hacer comparaciones entre países, pero no ofrece información detallada sobre los tipos y ámbitos en que los ciudadanos enfrentan las prácticas de corrupción, ni permite conocer el costo económico de estas actividades ilícitas.

La ENCBG constituye una herramienta que mide no sólo la percepción de los ciudadanos sobre la corrupción, sino también el número y costo de los actos

de corrupción en que incurren los ciudadanos. La ENCBG registra la frecuencia con que ocurren los actos de corrupción para la obtención de servicios públicos. Al mismo tiempo, permite evaluar los avances en el combate a la corrupción y facilita la identificación de responsabilidades y competencias a partir de los niveles de corrupción presente en la oferta de servicios públicos en los tres niveles de gobierno y en el sector público.

2.2 Programas de Transparencia en el Mundo

Antecedentes

Desde 1983, la Conferencia Internacional Anticorrupción (International Anticorruption Conference, IACC) bienal ha reunido a profesionales anti-corrupción a fin de poder intercambiar información e ideas sobre la lucha contra la corrupción, evaluar las estrategias existentes y desarrollar nuevos enfoques. El Presidente checo Václav Havel inauguró la 10 IACC bienal en Praga el 7 de octubre de 2001. Más de 1,000 participantes asistieron a los cuatro días de conferencias.

Esta exitosa serie de conferencias anti-corrupción continuó en Seúl, Corea del 25 al 28 de mayo de 2003. El gobierno coreano fue el anfitrión con la ayuda de Transparencia Internacional, que continúa desempeñándose como secretaria del Consejo de la IACC. Por primera vez, esta conferencia se vinculó con el III Foro Mundial para Combatir la Corrupción y Salvaguardar la Integridad, que se celebró en la misma sede del 29 al 31 de mayo de 2003.

Dado el éxito del Informe Global sobre Corrupción (IGC) en 2001, se lanzó una segunda edición en enero de 2003.

Como la única publicación que aborda la corrupción desde una perspectiva global, el IGC es una herramienta de referencia y promoción clave del movimiento anti-corrupción. La segunda edición ofrece un panorama del "nivel de corrupción" mundial desde julio de 2001 a junio de 2002, y se concentra en un tema clave para el movimiento de TI: el acceso a la información.

La primera edición del IGC recibió considerable atención de los medios. Además del lanzamiento que se realizó en Londres, se celebraron

conferencias de prensa en diez países, y se publicaron artículos sobre el IGC en numerosos medios nacionales y en varios idiomas. Se produjeron extractos del mismo en periódicos de varios países, incluso Jordania, Kenia y Pakistán. Se distribuyeron mundialmente más de 5,000 copias a formuladores de política, empresarios, periodistas, académicos, estudiantes y activistas anti-corrupción.

◆ Nigeria

En Nigeria, la Association Nigérienne de Lutte contre la Corruption (ANLC), el capítulo de TI en formación ha recurrido a la televisión a fin de transmitir su mensaje anti-corrupción. Con la ayuda de Mournia, una empresa productora cinematográfica, la asociación produjo tres breves obras que resaltan el alto costo de la corrupción en tres áreas clave de la administración pública: salud, educación y administración aduanera. Los cortometrajes de tres minutos ejemplifican el impacto destructivo de la corrupción en la vida diaria.

El primero cuenta la historia de un empresario acaudalado que trata de sobornar a un docente para asegurarse que su hijo pase de año.

El segundo muestra como un hombre ofrece dinero a una enfermera corrupta a cambio de que su esposa reciba una de las escasas camas en el hospital, mientras que el último exhibe el juicio de un oficial de aduana corrupto. Las tres historias enfatizan el alto costo de la corrupción para la sociedad.

Financiados por Coopération française, los cortos fueron emitidos en las horas de mayor audiencia durante las seis semanas anteriores al seminario nacional sobre corrupción organizado por ANLC. Se emitieron en francés y también en Hausa y Zarma a fin de alcanzar al mayor público posible. ANLC

está programando nuevos cortos televisivos para exponer el problema de la corrupción en la justicia y la contratación pública.

◆ Inglaterra

El capítulo de Transparencia Internacional en el Reino Unido (TI UK) ha publicado un informe que abre nuevos horizontes. El mismo insta al gobierno británico a tomar medidas efectivas para limitar la corrupción en la industria de defensa. El Informe sobre Corrupción en el Negocio Oficial de Armas fue la combinación de una serie de conferencias convocadas por TI UK en cooperación con el gobierno sueco, un grupo internacional de representantes de la industria de defensa, ONG y académicos. De acuerdo con este informe, se cree que el comercio oficial de armas representa el 50% de todas las transacciones internacionales corruptas. Se piensa que una estimación conservadora del nivel de comisiones pagadas asciende al 10% en una industria que se calcula en USD 40,000 millones por año.

El informe, que fue emitido con la participación de Clare Short, Secretaria británica de Estado para el Desarrollo Internacional, contiene una serie de recomendaciones importantes, entre ellas, la posibilidad de condicionar el otorgamiento de licencias y subsidios indirectos de exportación a los fabricantes de armas a la inclusión de garantías anti-soborno en los contratos de producción, lo que se vería reforzado por sólidos procedimientos internos de vigilancia de cumplimiento; medidas para garantizar que los créditos a las exportaciones no financien directa o indirectamente soborno; mayor supervisión por parte del parlamento del comercio oficial de armas tanto en los países exportadores como importadores; código de conducta para toda la industria y la implementación del Pacto de Integridad de TI en la compra de

armas. TI UK realizará un seguimiento de estas recomendaciones en el próximo año.

◆ Polonia

TI Polonia se unió al periódico principal de Polonia, Rzeczpospolita, a fin de realizar un programa de asesoramiento a ciudadanos en torno a los reclamos contra las instituciones públicas en las áreas de corrupción, delitos financieros o falta de divulgación de información. TI Polonia envía esta información a los editores de Rzeczpospolita. Si la investigación periodística confirma el supuesto abuso, el periódico publica el caso y TI Polonia prepara el reclamo y lo eleva a las autoridades pertinentes. Ambos, TI Polonia y el periódico realizan el seguimiento del avance del caso. Después de menos de dos años en funcionamiento, el programa ha ya encarado más de 400 casos relacionados con gobiernos locales, administraciones nacionales y procedimientos judiciales y servicios de salud. Los reclamos fueron originados por una muestra representativa de la sociedad polaca y muchos de ellos provinieron de pequeños pueblos y aldeas así como también de grandes ciudades.

◆ Lituania

TI Lituania (Delna) y el Fondo Soros en Lituania emprendieron un proyecto para incentivar la honestidad en la financiación de los partidos políticos. El objetivo del proyecto piloto era poner a prueba un mecanismo para el monitoreo independiente de los gastos de los partidos políticos durante la campaña para las elecciones municipales de 2001. TI Lituania solicitó a los líderes de los partidos políticos que divulgaran los ingresos y egresos de

campaña. Se analizó esta información y expertos buscaron publicidad oculta en los medios. Este proyecto adoptó la forma de un programa similar al conducido por los capítulos de TI en Argentina, Costa Rica y Perú.

La prensa continuamente informó sobre el curso del proyecto. En octubre de 2001, TI Lituania emitió el informe final sobre el monitoreo de las finanzas de la campaña política para las elecciones municipales de 2001. Aprovechando el éxito de este proyecto piloto, TI Lituania monitoreó una vez más los gastos electorales con anterioridad a las elecciones parlamentarias del Saeima en octubre de 2002. Ahora es requisito jurídico que los partidos políticos presenten sus declaraciones financieras en futuras elecciones sólo cinco meses después de las mismas en contraposición a los doce meses del pasado. La red del capítulo TI Latinoamérica TILAC, ha declarado la financiación de las campañas electorales el eje de su segundo proyecto regional. Como parte de este proyecto se ha creado un registro de iniciativas de la sociedad civil latinoamericana relacionadas con la financiación de campañas electorales. Estos datos servirán de base para el intercambio de conocimiento y para promover el desarrollo de herramientas innovadoras y de acción coordinada.

◆ Alemania

Antes de las elecciones provincianas en septiembre y octubre de 2001, TI Alemania concentró su atención en las promesas electorales anti-corrupción analizando a los partidos según "referencias de rendición de cuentas". Este capítulo preguntó a los partidos políticos qué medidas específicas tomarían contra la corrupción si fueran electos, en el área de compras públicas,

sobornos y nepotismo en la administración pública y empresas del estado. Después de las elecciones, el capítulo evaluó hasta qué punto los partidos ganadores cumplieron sus promesas y organizaron varias conferencias de prensa anunciando los resultados del proceso de monitoreo. Antes de las elecciones nacionales en septiembre de 2002, TI Alemania indagó a los partidos sobre cuestiones tales como acceso a la información, listas negras, derecho penal corporativo, financiación del partido y sobornos a parlamentarios.

◆ Líbano

En el Líbano, hay pocos procedimientos administrativos más complicados y plagados de corrupción que la tramitación de un permiso de conducción. A fin de permitir que los ciudadanos encuentren la salida al laberinto sin sobornar a funcionarios o utilizar intermediarios, la Asociación de Transparencia Libanesa (ATL), el capítulo de formación de TI publicó un folleto que describe los pasos necesarios para conseguir un permiso de este tipo. La publicación enumera, además, los documentos, aranceles y plazos de cada trámite administrativo, resaltando las diferencias entre los trámites estándar y los corruptos. El folleto se distribuye gratuitamente al público en general, ONG y a instituciones públicas y privadas.

Como parte del mismo proyecto, ATL preparó un informe detallado que pone de relieve la complejidad del sistema actual y recomienda reformas que serán presentadas a los formuladores de política.

Pactos de integridad

En el último año se han introducido nuevos Pactos de Integridad de Transparencia Internacional TI (PI) y se ha observado un aumento en el impacto producido por varios PI anteriores a medida que se continúan probando en la práctica. El PI, como fuera desarrollado por TI, es un acuerdo entre un gobierno o dependencia de gobierno y los oferentes en una licitación pública, por el cual ambas partes convienen no pagar, ofrecer, exigir ni aceptar sobornos, ni coludir con sus competidores a fin de ganar el contrato, o durante su ejecución. Los oferentes acuerdan divulgar todas las comisiones pagadas con relación al contrato, o durante su ejecución. Los oferentes acuerdan divulgar todas las comisiones pagadas con relación al contrato, y se aplican sanciones cuando se producen violaciones. Los oferentes pueden sufrir la pérdida o denegación del contrato, incautación de la oferta o garantía de desempeño, ser considerados responsables de daños y perjuicios y pasar a formar parte de la lista negra para futuros contratos, mientras que los funcionarios públicos pueden verse sometidos a una acción disciplinaria o penal. El PI ha demostrado ser un instrumento adaptable que permite a las compañías abstenerse de sobornar confiando en que sus competidores están atados a las mismas reglas. También ayuda a los gobiernos a reducir el alto costo de la corrupción en los procesos de contratación, privatización y adjudicación de licencias.

El PI que fuera aplicado en 2002 a la selección de consultores en ingeniería en el Proyecto de Agua y Saneamiento de Karachi, Pakistán, continúa demostrando su utilidad. El costo de este importante contrato de consultoría fue significativamente menor que el vigente para un contrato similar adjudicado cuatro años antes bajo la tutela de una institución financiera

internacional. El capítulo de TI en Pakistán monitoreó de cerca el proceso de selección.

En Milán, Italia donde la administración municipal ha aplicado el PI a un gran número de contratos, algunos contratistas han recurrido a la justicia intentando detener la aplicación del pacto, y aún se espera el veredicto. Sin embargo, entretanto, se descubrió que algunos oferentes habían violado los compromisos asumidos en virtud del PI y la ciudad los colocó en la lista negra.

En América Latina, esta herramienta se ha aplicado asiduamente en variadas ocasiones. En México, se han firmado siete PI en el ámbito federal, en presencia de un "Testigo Social", un experto de la sociedad civil designado por el Consejo Nacional de Transparencia para que acompañe las distintas etapas del proceso de contratación pública y asegure su transparencia. En Colombia, se han firmado 29 PI en los últimos tres años y los 16 procesos de Pacto de Integridad en curso han facilitado la transferencia de esta experiencia al Distrito Capital de Bogotá, donde recientemente se firmaron tres PI. En Ecuador se está aplicando la herramienta a dos procesos de contratación en el sector de las telecomunicaciones mientras que en Perú se está introduciendo el PI en el proceso de contrataciones de la Policía Nacional.

CAPÍTULO 3

Empresas públicas en México



El hombre honesto no teme a la luz ni a la oscuridad

Tomas Fuller

Capítulo 3

EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO

3.1 Constitución del Poder Ejecutivo

En México se ha impulsado la aplicación de programas para atender la problemática de la corrupción en el ámbito del Gobierno Federal.

Para tener una visión integral de la estructura y funcionamiento del Gobierno Federal, así como el manejo de los programas en el ámbito central y descentralizado, se analiza en términos generales el funcionamiento de las empresas públicas.

La soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo. Por tal motivo, es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República Representativa, Democrática y Federal.

La República está compuesta por 31 estados y un Distrito Federal.

Los estados son libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior pero unidos en una federación.

Para que el pueblo pueda ejercer su soberanía se han creado los 3 poderes de la Unión:

- Poder Ejecutivo
- Poder Legislativo
- Poder Judicial

“El ejercicio del Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos”.¹⁹

¹⁹ Artículo 80, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El Presidente entra a ejercer su cargo a partir del 1º de diciembre y dura en él 6 años. Una vez electo presidente en ningún caso y por ningún motivo puede volver a desempeñar este puesto.

Las facultades y obligaciones del Presidente se encuentran contenidas en el artículo 89 de la Constitución Mexicana.

3.1.1 Poder Centralizado

La Administración Pública Federal será “centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”.²⁰

Las bases de la organización de la Administración Pública Federal se encuentran contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. “La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada”²¹

Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Relaciones Exteriores

Secretaría de la Defensa Nacional

²⁰ Artículo 90, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

²¹ Artículo 1, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Secretaría de Marina
Secretaría de Seguridad Pública
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Desarrollo Social
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Secretaría de Energía
Secretaría de Economía
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Secretaría de la Función Pública
Secretaría de Educación Pública
Secretaría de Salud
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Secretaría de la Reforma Agraria
Secretaría de Turismo
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal²²

3.1.2 Poder Descentralizado

“Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la Administración Pública Paraestatal”.²³

Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

²² Artículo 26. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

²³ Artículo 1. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

“Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos”.²⁴

La ley que regula en lo conducente al artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la Ley Federal de Entidades Paraestatales; tiene por objeto “regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal”.²⁵

Las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán estar sujetas a la Ley de Planeación Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Dentro de tales directrices las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazos.

A la Secretaría de Energía corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Ejercer los derechos de la nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; energía nuclear, así como respecto del aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público.

Conducir la actividad de las empresas paraestatales cuyo objeto esté relacionado con la explotación y transformación de los hidrocarburos y la generación de energía eléctrica y nuclear, con apego a la legislación en materia ecológica.

²⁴ Artículo 90. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

²⁵ Artículo 1. Ley Federal de Entidades Paraestatales.

3.2 Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Antecedentes históricos

La historia de la industria del petróleo en México se inicia en 1900, cuando los norteamericanos Charles A. Candfield y Edward L. Doheny compraron 113 hectáreas de la hacienda "El Tulillo", en el municipio de Ebano, San Luis Potosí, que se extendían hacia los estados de Tamaulipas y Veracruz. En ese año, la hacienda pasó a ser propiedad de la "Mexican Petroleum of California", creada por Doheny, empresa que empezó a perforar en un campo al que denominaron "El Ebano" y, en 1901, se descubrió petróleo mediante un pozo que fue bautizado con el nombre de "Doheny I".

Paralelamente a las actividades petroleras de Doheny, la compañía inglesa "Pearson and Son", que era contratista en el gobierno del general Porfirio Díaz y cuyo propietario era Weetman Dickinson Pearson, adquirió terrenos para la exploración y explotación de petróleo. En 1902, encontró petróleo cerca de San Cristóbal en el Istmo de Tehuantepec, y años después construyó una refinería en Minatitlán, un centro de almacenamiento y un ducto en esta zona.

El 24 de diciembre de 1901, el presidente Porfirio Díaz expidió la Ley del Petróleo, aprobada por el Congreso de la Unión, con la cual se pretendía impulsar la actividad petrolera, otorgando amplias facilidades a los inversionistas extranjeros y las primeras concesiones las recibieron Edward L. Doheny y Weetman D. Pearson.

A la caída de Porfirio Díaz, el gobierno revolucionario del Presidente Francisco I. Madero expidió, el 3 de junio de 1912, un decreto para establecer un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera y, posteriormente, ordenó que se efectuará un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95 por ciento del negocio.

Posteriormente, Venustiano Carranza creó -en 1915- la Comisión Técnica del Petróleo y en 1918 estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria y recuperar en algo lo enajenado por Porfirio Díaz, hecho que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras.

Con el auge petrolero, las compañías se adueñaron de los terrenos con petróleo. Por ello, el gobierno de Carranza dispuso que todas las compañías petroleras y las personas que se dedicaran a exploración y explotación del petróleo deberían registrarse en la Secretaría de Fomento.

La segunda década del siglo fue una época de febril actividad petrolera, que tuvo una trayectoria ascendente hasta llegar -en 1921- a una producción de crudo de poco más de 193 millones de barriles, que colocaba a México como segundo productor mundial, gracias al descubrimiento de yacimientos terrestres de lo que se llamó la "Faja de Oro", al norte del Estado de Veracruz, que se extendían hacia el Estado de Tamaulipas.

Uno de los pozos más espectaculares en los anales de la historia petrolera del mundo fue el "Cerro Azul No. 4", localizado en terrenos de las haciendas de "Toteco" y "Cerro Azul", propiedad de la "Huasteca Petroleum Company", que ha sido uno de los mantos petroleros más productivos a nivel mundial, al obtener una producción -al 31 de diciembre de 1921- de poco más de 57 millones de barriles.

Aspectos generales de la industria

Petróleos Mexicanos creado por Decreto del 7 de junio de 1938, es un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades que abarca la industria petrolera estatal en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo.

Estructura Orgánica

La Ley Orgánica del 16 de julio de 1992 establece que PEMEX opere por conducto de un corporativo y cuatro organismos subsidiarios:

- Petróleos Mexicanos
- PEMEX Exploración y Producción
- PEMEX Refinación
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica
- PEMEX Petroquímica

CAPÍTULO 4

El papel de los recursos humanos en los programas de integridad



Las honestas palabras nos dan un claro indicio de la honestidad del que las pronuncia o las escribe.

Miguel de Cervantes Saavedra

CAPÍTULO 4

EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

4.1 Como construir una empresa transparente

Hemos comentado sobre los elementos básicos que se deben reforzar en las empresas a fin de orientar el actuar de los trabajadores bajo principios éticos de honestidad y transparencia.

Ahora toca señalar bajo que figura se deben instrumentar estas acciones al interior de las empresas, considerando que las áreas fundamentales son Comercialización, Producción, Finanzas, tienen bien identificada su función principal.

Debido a que el comportamiento de las personas se rige de acuerdo con sus principios y valores, corresponde a las áreas de recursos humanos, enfocarse a la atención de estos conceptos.

Uno de los roles fundamentales de la función de recursos humanos, es constituirse como un agente de cambio que conduzca a la empresa a que se obtenga todo el potencial de los trabajadores y a fomentar prácticas administrativas orientadas al cambio.

Es por ello que las áreas de recursos humanos son los responsables directos de la implementación de las iniciativas vinculadas con el comportamiento y desarrollo de los trabajadores.

El objetivo fundamental de toda empresa privada con fines de lucro es generar utilidades. En la búsqueda de ese objetivo y al realizar sus labores, las compañías intuyen en el bienestar de determinados grupos sociales que son sus audiencias clave. Al afectar la situación de estas audiencias, contraen una responsabilidad ética hacia ellas. Una empresa que actúa conforme a criterios de ética, define sus objetivos y metas tomando en cuenta todos los efectos que puedan tener sus actividades sobre sus audiencias.

Audiencias ante las que la empresa es éticamente responsable:

- ◆ Clientes
- ◆ Empleados
- ◆ Accionistas
- ◆ Acreedores
- ◆ Comunidad donde opera
- ◆ Gobierno

Clientes

Una empresa que actúa con integridad establece una relación de servicio con sus clientes, basada en un interés sincero por su bienestar. Este interés debe estar reflejado en la disposición para ofrecer productos y servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de los clientes y a mejorar su calidad de vida.

Empleados

La empresa que establece una relación ética con sus empleados se esfuerza por otorgarles el respeto y la atención que merecen como seres humanos; por cumplir puntualmente con todas las obligaciones establecidas en los

contratos y los hace sentir como miembros de la organización. También es una responsabilidad ética buscar hasta donde sea posible la estabilidad laboral del empleado, pagarle un salario justo por su aportación individual a la prosperidad de la empresa y ofrecerle todas las oportunidades posibles para avanzar y hacer progresos en lo profesional y en lo económico.

Accionistas y acreedores

La empresa tiene la responsabilidad de empeñarse seriamente en proporcionar a sus accionistas todos los beneficios a los que tengan derecho; de asegurar una administración eficiente y honesta de sus recursos, así como brindarle a todos la información necesaria para que ejerzan el control que les otorga la ley. La empresa está obligada a cumplir puntualmente todos los compromisos que ha establecido con sus acreedores, en los términos pactados originalmente.

Comunidad donde operan

Las empresas tienen responsabilidades éticas fundamentales ante la comunidad donde operan. En primer lugar, son responsables de ofrecerle a la comunidad los productos y servicios que necesita. Tienen la obligación de no promover ni consentir la corrupción en ninguna de sus formas y de ayudar a combatirla. Están obligadas a respetar la ley y actuar siempre con equidad y justicia; deben proteger el medio ambiente y trabajar al lado de la comunidad para tratar de colaborar en la resolución de sus problemas sociales.

Gobierno

Ante las autoridades gubernamentales, las empresas tienen obligaciones ya citadas de combatir y rechazar la corrupción y de respetar puntualmente la ley. Tienen además la responsabilidad de cumplir con el pago de impuestos y

de buscar mecanismos adecuados para establecer con los funcionarios del gobierno una comunicación fluida y constante.

Cada empresa es diferente a las demás en cuanto a su actividad principal, número de empleados, lugar donde opera, entorno legal, etc, por lo que existen otras tantas formas de instrumentación de criterios de integridad. Sin embargo, es posible construir un armazón de estrategias y acciones aplicables a casi cualquier tipo de compañía que quiera convertirse en una organización ética.

Pasos para la aplicación de criterios éticos en la empresa:

1. Definición de valores
2. Compromiso y voluntad de los ejecutivos
3. Elaboración de un código de conducta
4. Estrategia de comunicación interna y externa
5. Gobernabilidad corporativa
6. Políticas de apoyo a la comunidad²⁶

Paso 1 Definición de sus valores

Las empresas que deseen instrumentar un programa de ética e integridad deben comenzar por definir de acuerdo con sus fines, actividad y características propias cuales son los valores que las identifican. Esos valores no pueden ser los mismos para cada organización: por ejemplo, un hospital privado tiene distintas prioridades y una misión diferente a la que tiene una cadena de tiendas departamentales. Sin embargo, en todos los casos se debe contemplar la adopción de principios éticos universales como el respeto, la tolerancia, la igualdad de géneros entre otros.

²⁶ La ética es un buen negocio. SECODAM

El documento en que queden expresados estos valores, ya sea en forma de código de ética o de declaración de principios, debe darse a conocer a todos los empleados, proveedores, accionistas y autoridades de gobierno, además debe diseñarse un mecanismo de capacitación para que cada empleado haga suyos esos valores y sea capaz de interpretarlos y aplicarlos en su trabajo diario.

Paso 2 Compromiso y voluntad de los ejecutivos

Es indispensable que exista por parte de los ejecutivos la convicción sincera de convertir a la compañía en una organización ética, lo cual requerirá en algunos casos de transformaciones fundamentales en sus procesos y estructura.

El liderazgo y compromiso real por parte de los ejecutivos permitirán que los demás empleados adopten más fácilmente esta iniciativa como propia. Una iniciativa asumida por los líderes de la empresa con entusiasmo y auténtica convicción de que la organización debe ser ética y responsable ante la sociedad ayudará a concretar los cambios que sean pertinentes y llevará el mensaje a todos los empleados, incluyendo desde luego y sobre todo, a los directivos. Ellos tienen que dar el ejemplo atendiendo la reglamentación y la ley; rechazando la corrupción y ofreciendo un trato digno a los subalternos. El comportamiento de los ejecutivos tiene un profundo efecto sobre la percepción de la idea del deber de los demás empleados.

Paso 3 Elaboración de un código de conducta

Los códigos de conducta son un mecanismo cada vez más utilizado por empresas que desean dejar en claro cuál es el comportamiento que se

espera de sus miembros. Un código de conducta establece la forma en que los valores éticos y preceptos de una organización se traducen en el trabajo diario y en las interacciones entre empleados.

Un código de conducta se distingue de los códigos de ética o declaraciones de principios en que éstos últimos enuncian valores sin describir ningún tipo de aplicación práctica, mientras que los códigos de conducta determinan claramente una serie de reglas concretas de actuación de acuerdo con las actividades que desarrolla la empresa. Los códigos de conducta definen cuáles son aquellos comportamientos que se esperan de cada uno de los empleados; ayudan a dejar en claro cuáles son las conductas que afectan a los intereses de la empresa y que no pueden ser toleradas; auxilian en la resolución de los conflictos que se presentan; contribuyen a crear una mejor imagen de la compañía y a incrementar el sentimiento de lealtad y compromiso de sus integrantes para con los objetivos de la empresa.

Paso 4 Estrategia de comunicación interna y externa

Cada empresa debe contar con un sistema efectivo de divulgación y comunicación de sus actividades y proyectos, con el fin de compartir con sus empleados, clientes, comunidad y gobierno la información de los logros alcanzados, de lo que falta por hacer, de los planes futuros y aportaciones al bienestar de la comunidad. Una empresa abierta y transparente informa sobre sus actividades, planes y proyectos a todas sus audiencias.

La comunicación constante hacia dentro y fuera es de gran importancia para fomentar el sentido de solidaridad con los empleados y para involucrar a miembros de la comunidad con las actividades de la empresa, particularmente con aquellas que tienen que ver con el beneficio social de la población.

La empresa debe dar a conocer con total transparencia el monto y destino de las donaciones e inversiones sociales; de los criterios que sigue para ordenar su política ambiental; de su política en materia de ahorro energético; de sus proyectos en materia social; de sus principios éticos y de su código de conducta. Toda esta información puede integrarse en una especie de “balance social” de la empresa.

Paso 5 Gobernabilidad corporativa

Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a sus accionistas grandes y pequeños. La gobernabilidad corporativa o *corporate governance* se refiere a una serie de estrategias y acciones tendientes a defender o asegurar los derechos y las opiniones de los accionistas sobre la empresa. La gobernabilidad corporativa establece que todos los accionistas, tanto grandes como pequeños, tienen derechos básicos, como el gozar de seguridad en la propiedad de sus acciones; el de vender o transferir sus acciones; el de recibir información relevante sobre la empresa de manera completa y periódica; el de participar y votar en las reuniones de accionistas; el de elegir a los miembros de la junta de administración y el de recibir las utilidades proporcionales al monto de su inversión.

Paso 6 Políticas de apoyo a la comunidad

Todos los programas y acciones de carácter social de la empresa deben estar fundamentados en los intereses de la misma comunidad o comunidades donde desarrolla su actividad y en sus principios y valores éticos. Las

necesidades de cada comunidad difieren de una a otra, por lo que es necesario evaluar al mismo tiempo los intereses comunitarios y la capacidad de la empresa para ayudar a cumplir esos intereses.

Sin embargo, podemos enunciar algunos principios y acciones básicos que las empresas puedan adoptar para involucrarse con los intereses de su comunidad y buscar su bienestar social.

La puesta en marcha de un programa de apoyo a la comunidad debe contemplar una vinculación muy cercana de la empresa con las autoridades o con representantes sociales de la localidad para conocer sus necesidades más apremiantes. La empresa y la comunidad deben decidir juntas cuáles serán las políticas y acciones de ayuda social, buscando que sean programas para el desarrollo integral de la localidad y de sus habitantes.

Aquellas empresas que conservan un buen récord de integridad en los negocios, atraerán y conservarán a sus mejores clientes, socios comerciales, inversionistas y empleados.

4.2 Fundamentos del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006

El titular del Ejecutivo Federal de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, cumplió con la obligación de elaborar y presentar el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Este Plan es un compendio donde el ciudadano puede consultar lo que su Gobierno propone hacer por él y por todos los mexicanos.

Para la Administración Pública Federal es la norma que define los criterios, prioridades, fundamentos y políticas que la rijan. Al mismo tiempo, contiene los mecanismos específicos que permitirán el cumplimiento de sus objetivos, a fin responder con resultados concretos a las demandas expresadas por los ciudadanos.

Para encaminar los esfuerzos del Gobierno de manera eficaz hacia lo que estipula el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se reorganizó la Oficina de la Presidencia de la República y se establecieron 3 áreas: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad y Orden y Respeto, para que todas las áreas de la Administración Pública Federal estén en la sintonía mediante objetivos comunes que permitan enfocar con precisión los esfuerzos gubernamentales y obtención de buenos resultados en las acciones. (Ver cuadro)



Área de Desarrollo Social y Humano

Diagnóstico

Junto a los cambios ocurridos en México en materia económica y demográfica durante las últimas décadas, y en buena medida influidas por ellos, se han gestado importantes transformaciones en la sociedad del país.

El desarrollo social implica que sea concebido como un proceso de cambio sustentado en la educación, tendiente a construir oportunidades de superación para amplios sectores de la población, con criterios de equidad en

todos los aspectos, orientado a reducir las desigualdades extremas y las inequidades de género; a desarrollar las capacidades educativas y de salud, incrementar la satisfacción de necesidades básicas y la calidad de vida de los habitantes del país, a reforzar la cohesión social de las colectividades y la armonía con el medio ambiente.

Dentro del Área de Desarrollo Social y Humano se establecieron los siguientes objetivos²⁷:

- ◆ Equidad e igualdad
- ◆ Niveles de educación y bienestar
- ◆ Capacidad e iniciativa
- ◆ Cohesión y capital social
- ◆ Desarrollo en armonía con la naturaleza

Área de crecimiento con calidad

Diagnóstico

La sociedad mexicana demanda un entorno que pueda conducir al progreso y al bienestar, un marco macroeconómico en el que la actividad productiva y el trabajo, la inversión y el ahorro, la innovación y la creatividad, ofrezcan oportunidades para todos; aspira también a un crecimiento económico estable, sostenido y sustentable. Un crecimiento de esa naturaleza se caracteriza por bajos niveles de inflación y, consecuentemente, por certidumbre en los parámetros financieros; por el incremento de la competitividad y por su ampliación a sectores y regiones que no han sido hasta ahora participes de su fortalecimiento; por incrementos graduales, pero

²⁷ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

sostenidos, de los salarios reales, asociados a una mayor y más difundida competitividad.

Este crecimiento se caracteriza necesariamente por una estabilidad exenta de fluctuaciones violentas y recurrentes, y también por su capacidad de crear oportunidades para ampliar el desarrollo de las comunidades y las personas, particularmente para quienes han estado excluidos del desarrollo. El crecimiento al cual aspiran los mexicanos se caracteriza además por el uso racional de los recursos naturales. Para responder a ello, México debe crecer con calidad.

Para la atención de lo antes señalado se establecieron los objetivos²⁸:

- ◆ Solidez macroeconómica
- ◆ Competitividad
- ◆ Desarrollo incluyente

Área de Orden y Respeto

Diagnóstico

Las bases para un desarrollo económico sólido y con certeza, que permita revertir la condición de pobreza en la que viven muchos mexicanos y alcanzar mejores niveles de prosperidad y calidad de vida, se encuentran en la estabilidad política y social del país.

En regímenes anteriores el diseño y la instrumentación de las políticas públicas del gobierno federal carecían de una perspectiva integral, lo cual reflejaba una insuficiente coordinación y falta de congruencia

²⁸ Idem.

interinstitucional. Esta situación condujo, en muchas ocasiones, a la duplicidad de funciones con el consecuente derroche de recursos y la reducida eficacia en los resultados.

Existe la necesidad fundamental de que, como todo Estado democrático moderno, el Estado mexicano cuente con información para garantizar la seguridad nacional. El concepto de seguridad nacional se utilizó para justificar actos ilegítimos de autoridad, cuyo único propósito era procurar la continuidad del régimen. La oposición política representaba una amenaza a los intereses del grupo en el poder y a su permanencia, que consideraba necesario disuadir, reprimir o neutralizar. Esta situación llevó a un uso distorsionado de las instituciones de inteligencia del país, al descrédito de las instituciones competentes y a un abandono por el gobierno de tareas primordiales para el cuidado efectivo de la seguridad nacional.

Un rasgo fundamental de las sociedades democráticas es el libre flujo de información. Sin embargo, el acceso a la información de fuentes oficiales estuvo acotado en nuestro país. Por lo que respecta a la radio y la televisión, es necesario fortalecer la función social que les corresponde desempeñar en su calidad de medios concesionados y permisionados por el Estado. Por lo que respecta a los medios propiedad del Estado existe un potencial que no ha sido suficientemente aprovechado, observándose cierta descoordinación.

Las insuficiencias del marco normativo e institucional abrieron espacios a la impunidad y a la proliferación de vicios que minaron la vigencia del Estado de derecho y socavaron la credibilidad del gobierno y la confianza ciudadana por la incapacidad de respuesta de las instituciones, lo cual ubicaba al país en una situación de vulnerabilidad en temas como seguridad pública, procuración e

impartición de justicia, combate a la corrupción y a la impunidad, derechos humanos, equilibrio y sustentabilidad del desarrollo.

Por lo anterior se determino que ésta área contendría los siguientes objetivos²⁹:

- ◆ Independencia y soberanía
- ◆ Seguridad nacional
- ◆ Gobernabilidad democrática
- ◆ Relaciones entre los poderes de la Unión y un auténtico federalismo
- ◆ Población y protección civil
- ◆ Combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo
- ◆ Seguridad pública
- ◆ Procuración de justicia

Los apartados en donde nos hablan acerca de la corrupción e impunidad, son los objetivos rectores 5 y 6 del Área de Orden y Respeto, y que además, de estos se desprenden las estrategias para combatir las.

²⁹ Idem

Objetivo rector 5: Fomentar la capacidad del Estado para conducir y regular los fenómenos que afectan a la población en cuanto a su tamaño, dinámica, estructura y distribución.

Combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo

Diagnóstico

La corrupción es uno de los grandes problemas del mundo, que deriva de una serie de condiciones y prácticas indebidas en la gestión de las instituciones. En el ámbito nacional es una de las preocupaciones centrales de la ciudadanía y de los servidores públicos. Se propicia por la existencia de un marco normativo excesivamente regulatorio que, paradójicamente, permite e incluso fomenta la discrecionalidad en la toma de decisiones del servidor público, y por la falta de honestidad en la prestación de servicios públicos.

El costo de la corrupción es muy alto, tanto en términos económicos como en el daño que causan a los valores y principios éticos de las personas y las instituciones.

No obstante la apreciación correcta de la ciudadanía respecto de la corrupción que priva en una proporción significativa de la actividad pública, en el seno de las instituciones gubernamentales se cuenta con información limitada sobre las áreas proclives a la corrupción y se observa una clara resistencia a reconocer y documentar conductas irregulares. Esto se debe, en gran medida, a la ausencia de un entorno de confianza que facilite la participación de los servidores públicos y de la propia ciudadanía para advertir y denunciar conductas irregulares.

Por otra parte, los mecanismos e instancias de control existentes no habían sido orientados a detectar específicamente prácticas de corrupción, sino a verificar el cumplimiento estricto de la normatividad; se carece de mecanismos que permitan controlar y mejorar los procesos, de sistemas de trabajo y organizaciones para transparentar y hacer eficiente la prestación de los servicios públicos y se ha puesto un gran énfasis en la vigilancia formal y el enfoque correctivo, lo que ha ocasionado pérdidas irreparables de recursos.

Objetivo rector 6. Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de la Administración Pública Federal.

Diagnóstico

Erradicar la corrupción y la impunidad y garantizar un desempeño transparente, honesto y ético de los servidores de la Administración Pública Federal, permitirá acotar tiempos para alcanzar metas y optimizar los resultados en beneficio de toda la ciudadanía mediante la promoción de una cultura de la legalidad. La corrupción ha dejado exhausta la credibilidad social del gobierno; es indispensable combatirla a fondo.

Elevar la calidad del servicio público, de acuerdo con las necesidades y exigencias de la ciudadanía, será un elemento fundamental para evitar las conductas indebidas en la función pública al eliminar espacios de corrupción, establecer condiciones que garanticen la eficacia del quehacer gubernamental y crear una cultura en la función pública basada en valores éticos.

Para evaluar el resultado de la lucha contra la corrupción se recurrirá a indicadores internacionales y a estimaciones del costo de la misma en términos de producto interno bruto, así como a la percepción del ciudadano usuario de los servicios que presta la administración pública.

Estrategias

Las estrategias que afectan directamente con los aspectos de combate a la corrupción se señalan a continuación:

Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.

- ◆ Instrumentar normas y procedimientos dirigidos a prevenir la discrecionalidad y el abuso de autoridad de los servicios públicos en la prestación de los servicios bajo su responsabilidad.
- ◆ Asegurar a la ciudadanía certidumbre en cuanto a las actividades de las instituciones de gobierno, la calidad de sus servicios, un cambio de actitud del servicio público, garantizando su profesionalización y honestidad.
- ◆ Impulsar una mejora regulatoria interna en la Administración Pública Federal que facilite la actividad gubernamental y garantice la aplicación de controles indispensables. Así también establecer programas de mejora continua en los procesos, organización y desempeño de las instituciones y de los servicios públicos.
- ◆ Establecer los mecanismos y programas necesarios con las dependencias y entidades del gobierno federal y, en su caso, con las

autoridades locales, con objeto de hacer esfuerzos integrales y coordinados para la transparencia y el combate a la corrupción.

Controlar y detectar prácticas de corrupción

- ◆ Erradicar conductas y actos ilícitos en las instituciones públicas mediante la identificación de áreas, procesos y servicios críticos susceptibles de corrupción, así como mediante el establecimiento de mecanismos dirigidos a mejorar, evaluar y dar seguimiento, de manera periódica, al desempeño de la gestión pública.
- ◆ Transformar los órganos de control interno de las dependencias y entidades con un enfoque preventivo que centre la atención en el análisis y la mejora de los controles internos, en dar la atención debida a las denuncias ciudadanas y en llevar a cabo auditorías dirigidas a los aspectos sustantivos de la actividad pública y de los resultados que se deben obtener.

Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad

- ◆ Aplicar la ley para sancionar las conductas ilícitas de los servidores públicos, basándose en investigaciones debidamente fundadas que permitan enfrentar casos críticos de corrupción sin distinción alguna y, en general, concluir y difundir casos ejemplares de castigo que señalen la seriedad del Ejecutivo Federal en el combate a dicha lacra.

Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad

- ◆ La credibilidad y transparencia de la gestión pública exige el acceso a la información gubernamental, con el objeto de mostrar el desempeño de las instituciones, el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo establecidos, el uso de recursos asignados, el otorgamiento de sus servicios y los resultados alcanzados. Asimismo es importante ampliar y garantizar la eficacia de mecanismos de registro, investigación y atención de quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía.
- ◆ Promover el diseño y la aplicación de sistemas de medición que permitan conocer con mayor puntualidad la percepción de la sociedad sobre el fenómeno de la corrupción.

Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006

Con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND) y previa consulta con la sociedad, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (ahora Secretaría de la Función Pública SEFUPU), ha elaborado el programa sectorial denominado Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA), que contiene los objetivos, estrategias, líneas de acción, procesos, responsables e indicadores de evaluación, para organizar los esfuerzos gubernamentales que permitan tanto prevenir como sancionar la corrupción en las instituciones públicas, mejorar su eficacia y honestidad, hacer obligatoria la rendición de cuentas, así como propiciar la participación activa de la población.

El Programa y los lineamientos que se deriven de él, "serán de observancia obligatoria para las dependencias de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, y conforme a las disposiciones legales aplicables, la obligatoriedad del Programa será extensiva a las entidades paraestatales"³⁰.

Los objetivos, estrategias, líneas de acción, procesos e indicadores para medir el cumplimiento del Programa y el desempeño de la dependencia, se describen en tres grandes apartados integrados por ocho capítulos.

El primero de ellos contiene el marco jurídico que da sustento legal al PNCTDA; el proceso de consulta dentro del Sistema de Planeación Estratégica

³⁰ Diario Oficial de la Federación del Lunes 22 de abril de 2002

y de Participación Ciudadana que establece el PND 2001-2006, por ser esta precondition no sólo en la elaboración del PNCTDA, sino para su desarrollo y evaluación; y un diagnóstico general de las condiciones que privaban en la APF a finales del año 2000, que sirvió para trazar grandes líneas de acción a fin de dar respuesta a las demandas de los mexicanos de contar con una gestión pública eficaz, eficiente, pertinente, transparente y honesta.

En el segundo apartado se detallan las propuestas del Ejecutivo Federal que se orientan, en su visión, misión y acciones a la prevención y combate a la corrupción, al fomento a la transparencia y al desarrollo administrativo. Incluye, también, los desafíos que enfrenta el PNCTDA y los elementos estratégicos para convertir los retos en oportunidades en procura del buen Gobierno.

Finalmente, el tercero comprende las metas que deberán alcanzarse al término de la presente Administración. Dentro de este apartado se integran los objetivos, las líneas estratégicas y de acción, así como las metas, los indicadores y los responsables, de acuerdo con el siguiente capitulado:

- ◆ En el capítulo quinto se describen los objetivos que emanan de las estrategias asumidas en el sexto Objetivo Rector del área de Orden y Respeto del PND 2001-2006.
- ◆ En el sexto, se desagrega cada objetivo para definir las líneas estratégicas.
- ◆ En el séptimo, se presentan las líneas de acción con sus proyectos, metas y actividades concretas a realizar, que permitirán alcanzar los objetivos planeados y los indicadores para medir los resultados, y

- ◆ Finalmente, en el octavo se señalan las unidades responsables y los ámbitos de la evaluación (Ver cuadro).

OBJETIVOS	LINEAS ESTRATEGICAS	LINEAS DE ACCION Y PROYECTOS
1. Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.	1.1 Establecer el marco jurídico, institucional y operativo que permita la debida actuación de la Secretaría.	1.1.1 Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción
		1.1.2 Reforma del marco jurídico relativo a las atribuciones y competencias de la Secretaría
	1.2 Mejora de los procesos y servicios públicos en la APF	1.2.1 Mejora regulatoria interna de la APF
		1.2.2 Investigación de mejores prácticas anticorrupción
		1.2.3 Fortalecimiento de sistemas de control interno en la APF
		1.2.4 Nuevo enfoque de los órganos internos de control
	1.3 Desarrollar los Recursos Humanos de la APF	1.3.1 Estudio de sueldos y salarios de las áreas críticas de la APF
		1.3.2 Formación y capacitación de los servicios públicos
		1.3.3 Servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal
		1.3.4 Inducción y adopción voluntaria del Código de Ética del los servidores públicos
2. Controlar y detectar prácticas de corrupción	2.1 Implantar controles en la APF	2.1.1 Inventario de las áreas críticas en la APF
		2.1.2 Programas operativos para la transparencia y combate a la corrupción en áreas críticas de la APF
		2.1.3 Asesoría para diseño y fortalecimiento de los sistemas de control en áreas críticas
	2.2 Investigar e integrar información básica sobre la actuación de las instituciones para fundamentar acciones que mejoren su desempeño	2.2.1 Auditoría, control, seguimiento y evaluación de la gestión pública
		2.2.2 Sistema de Información Directa

OBJETIVOS	LINEAS ESTRATEGICAS	LINEAS DE ACCION Y PROYECTOS
3. Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad	3.1 Aplicar las sanciones que corresponda a conductas indebidas	3.1.1 Usuario Simulado
		3.1.2 Detección y sanción de casos de corrupción
4. Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad	4.1 Dar calidad y transparencia a la gestión pública	4.1.1 Ley para el Acceso a la Información Gubernamental
		4.1.2 Facilitación y recepción de quejas, denuncias e inconformidades
		4.1.3 Identificación de Estándares de Atención Ciudadana
		4.1.4 Uso de la tecnología para la transparencia en el Gobierno
		4.1.5 Coordinación con estados y municipios
		4.1.6 Contraloría Social
		4.1.7 Información pública sobre la operación y desempeño de las instituciones y los servidores públicos
		4.1.8 Medición del Impacto en el combate a la corrupción e impunidad
		4.1.9 Administración eficiente y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros de la SECODAM para coadyuvar a un buen gobierno
	4.2 Generar acuerdos con la sociedad	4.2.1 Acuerdos de Colaboración y Pactos Sectoriales de Transparencia y Combate a la Corrupción
		4.2.2 Relaciones institucionales de vinculación para la transparencia
	4.3 Nueva cultura social de combate a la corrupción	4.3.1 Incorporación de los temas de combate a la corrupción y a la impunidad y de ética pública en el sistema educativo nacional
4.3.2 Consejo Nacional de Transparencia y Contra la Corrupción		
4.3.3 Campaña de posicionamiento del Gobierno Federal en el combate a la corrupción		
5 Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal	5.1 Administrar con pertinencia y calidad los bienes inmuebles de la APF	5.1 Administración del Patrimonio Inmobiliario Federal
		5.2 Avalúo y justipreciación de inmuebles federales

4.3 Programa para la Transparencia y Combate a la Corrupción en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Antecedentes

El marco constitucional y legal que rige la actuación de los servidores públicos de la Administración Pública Federal prevé las obligaciones que aquellos deben de cumplir para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

La Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, creada por acuerdo presidencial el 4 de Diciembre de 2000, presentó el día 30 de Enero de 2001, el Programa Nacional para la Transparencia y Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal, con la participación de las 18 Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República, representantes de las oficinas de Presidencia y titulares de las entidades del sector paraestatal.

Petróleos Mexicanos en cumplimiento con el Programa para la Transparencia y Combate a la Corrupción, creó la Comisión General Directiva para la Transparencia y Combate a la Corrupción en Pemex (ver cuadro); órgano responsable de planear y dar seguimiento a las acciones derivadas del programa y de los acuerdos de la CITCC.

Objetivos del programa

- Fortalecer conductas y valores éticos.
- Prevenir conductas irregulares, sancionando en forma ejemplar los casos detectados.

- Fortalecer la credibilidad y confianza interna y externa en la Organización.
- Desarrollar, implantar y difundir mecanismos de control y mejora.
- Coadyuvar a través del mismo a lograr una mayor eficiencia, rentabilidad, innovación y competitividad.

Orientación del Programa

El Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción de Petróleos Mexicanos integra los esfuerzos y acciones que en la Industria Petrolera Estatal se vienen dando para fomentar la transparencia, abatir los niveles de corrupción y hacer más eficaz y eficiente la gestión.

Estrategias

El PTCC tiene la misión de mejorar la percepción favorable de transparencia para los grupos interesados:

- o Empleados
- o Contratistas
- o Proveedores
- o Acreedores
- o Clientes
- o Sociedad en general

Líneas Estratégicas del Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción (POTCC) en Petróleos Mexicanos

I. Involucramiento de la Dirección

A. Comisión General Directiva para la Transparencia en PEMEX

Integrada por el Director General, los directores corporativos, el contralor general corporativo y los directores generales de los Organismos Subsidiarios de PEMEX, a fin de dar seguimiento, congruencia y apoyo a las acciones emprendidas.

B. Comisiones de Coordinación Sectorial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción

Con la participación de los líderes de las diferentes Cámaras Industriales, a fin de definir un Convenio de Honestidad en su relación con la Industria Petrolera.

II. Enfoque a procesos

Identificar, ponderar y graficar macrofunciones con base en su impacto

Adquisiciones

Obra Pública

Recursos Humanos

Ciclo Financiero

Subfunción de Tesorería

Subfunción Presupuestal

III. Estrategias específicas

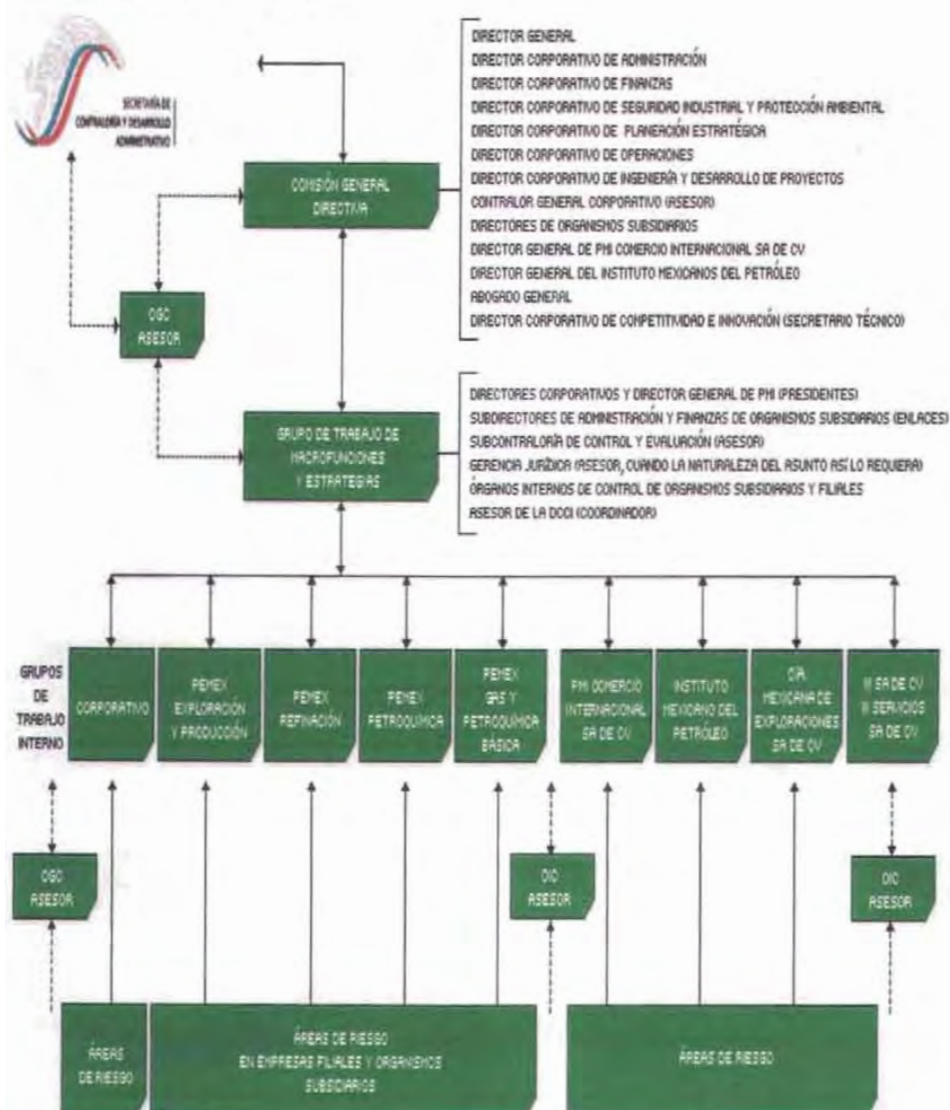
- o Portal Global de Internet
- o Juicios Laborales
- o Estrategia de difusión de avances del POTCC
- o Gobernabilidad y Organización Optimizada
- o Mejora Regulatoria – Comité de Mejora Regulatoria (COMERI)
- o Tablero de Control
- o Estrategia de Calidad – Incorporación al Modelo Intragob
- o Índice de Percepción de Transparencia

El PTCC en Petróleos Mexicanos está diseñado de manera que todas las Áreas Directivas se encuentren involucradas no únicamente a nivel de coordinación, sino también de ejecución. El programa ha sido concebido para responder ágil y eficazmente a los distintos retos que en este ámbito enfrenta la industria petrolera estatal. Es un programa dinámico en el que participan la gran mayoría de las áreas administrativas. En virtud de las dimensiones y complejidades inherentes a un programa que integra los esfuerzos de tantas entidades estratégicas se ha diseñado un sistema de seguimiento único, que permite establecer un registro informático de las acciones y metas comprometidas; así como de los resultados obtenidos.

Esta herramienta ha permitido eficientar la vinculación requerida entre las entidades, sus Organismos Internos de Control y la Secretaría de la Función Pública.

Uno de los elementos fundamentales en donde incide la función de recursos humanos para apoyar este Programa, es el Desarrollo de esquemas o programas de integridad que se deben adoptar por toda la comunidad petrolera.

Comisión General Directiva para la Transparencia y Combate a la Corrupción en PEMEX



4.4 Programas de Integridad

De acuerdo con la publicación de la SECODAM llamada "Construcción de un programa de Integridad"³¹ se llaman programas de integridad a un conjunto de iniciativas y acciones tendientes a reforzar en los miembros de una empresa, el apego y respeto a las leyes, a los valores y a los objetivos que persigue. Los programas de integridad sirven para dar congruencia a los procedimientos, acciones y conductas de los miembros de una empresa con valores de integridad, eficiencia, honestidad y transparencia.

Un programa de integridad establece de manera muy clara cuál es la conducta que se espera de quienes forman una compañía, para cerrar espacios a conductas indebidas. También ayudan a enfocar los esfuerzos individuales a la construcción de los objetivos colectivos.

La construcción de un programa de integridad se funda en el interés por perfeccionar el desempeño de la empresa; por combatir y prevenir la conducta incorrecta, la corrupción y las malas prácticas; por impulsar entre sus miembros una cultura acorde a los fines colectivos por mejorar su reputación y hacer más eficientes sus operaciones.

Un programa de integridad muestra a quienes no pertenecen a la empresa que ésta tiene un compromiso serio con la honestidad y la transparencia; refuerza el sentido de responsabilidad que tienen sus miembros para atender sus deberes, por lo que ayuda a cumplir con sus obligaciones ante autoridades, sociedad, clientes, accionistas, etc.

³¹ Construcción de un programa de integridad. SECODAM

Son necesarios por que:

- ◆ Norman conductas éticas entre los integrantes de la empresa (cierran espacios a la corrupción)
- ◆ Permiten que los recursos humanos y financieros se concentren en las metas de la organización
- ◆ Evitan la desviación de recursos y esfuerzos
- ◆ Promueven la consecución de los objetivos del grupo

Un programa de integridad establece de manera muy clara la conducta que se espera de quienes forman una compañía.

También ayudan a enfocar los esfuerzos individuales a la consecución de los objetivos colectivos.

Una política de personal enfocada a la integridad es aislar o eliminar los incentivos que el personal tiene para aprovecharse indebidamente de su posición en la empresa.

Predicar con el ejemplo, ajustar el comportamiento de los empleados a un código de conducta preciso y claro, y dejar claro que la corrupción no puede ser tolerada.

La construcción de un programa de integridad se funda en el interés por perfeccionar el desempeño de la empresa por combatir y prevenir la conducta "incorrecta", la corrupción y las malas prácticas por impulsar entre sus miembros una cultura acorde con los fines colectivos, por mejorar su reputación y hacer más eficientes sus operaciones.

Un programa de integridad muestra a quienes no pertenecen a la empresa que ésta tiene un compromiso serio con la honestidad y la transparencia,

refuerza el sentido de responsabilidad que tienen sus miembros para atender sus deberes, por lo que ayuda a cumplir con sus obligaciones ante autoridades, sociedad, clientes, accionistas, etc.

Los programas de integridad favorecen la eficiencia y la reducción de costos relacionados con malos comportamientos tales como el fraude, el ausentismo, la corrupción, el robo, etc.

Los programas de integridad y los códigos de conducta también promueven un mejor comportamiento y actitud de los miembros, empleados, ejecutivos, dirigentes y administradores del grupo mediante la evaluación y capacitación que conlleva a su aplicación.

Elementos que conforman un Programa de Integridad

Un programa de integridad consta básicamente de 5 partes³²:

1. Código de Conducta.- Es un documento en el que se encuentra especificado un conjunto de reglas de comportamiento que establece de manera formal, cuál es el comportamiento que se espera de los miembros de una empresa, así como cuáles con las conductas que no deben ser permitidas. Los códigos de conducta describen cuáles son los estándares de comportamiento que contribuyen para que la compañía cumpla con sus objetivos de una forma eficiente y eficaz.
2. Controles internos y externos.- Los controles internos permiten a las empresas detectar los problemas para corregirlos cuando todavía son

³² Constitución de un programa de integridad. SECODAM.

manejables. Los controles externos ofrecen a la empresa una visión imparcial sobre la efectividad de los controles internos.

3. Políticas de gobernabilidad corporativa.- Son mecanismos que aseguran un trato más igualitario entre accionistas grandes y pequeños, implican poner en marcha acciones para defender y asegurar los derechos que tienen los accionistas para conocer y participar en las decisiones importantes de la empresa.
4. Sistema de información y capacitación.- Tiene como funciones dar a conocer el código de conducta, capacitar a los miembros del grupo en la interpretación del código, así como informar de todo lo relacionado con éste y el programa de integridad. La tarea de este grupo es fundamental, ya que para que un código sea efectivo, es indispensable que los miembros de la organización lo conozcan, entiendan sus conceptos y los sepan aplicar.
5. Sistema de asesoría y vigilancia del cumplimiento.- El sistema de asesoría y vigilancia tiene como fin, verificar y auxiliar el cumplimiento del código, ayudar a los miembros de la empresa a resolver sus dudas y preocupaciones, así como definir cuándo se desobedece el código y en su caso, qué sanciones se deberán aplicar.

Ejecución del Programa de Integridad

Uno de los elementos más importantes en la elaboración y ejecución de un programa de integridad es el interés, liderazgo y ejemplo que ofrezcan los

dirigentes, líderes o directivos de la organización. A lo largo de todo el proceso, ellos deben ser los responsables de llevar la iniciativa en la elaboración del programa de integridad, y deberán mostrar el liderazgo necesario para comunicar a todos los integrantes de la organización la necesidad e importancia de contar con lineamientos claros de conducta.

Ese liderazgo debe acompañar todo el proceso de preparación e instrumentación del código de conducta para cumplir con un principio básico de congruencia que es el de predicar con el ejemplo. Se pueden presentar argumentos convincentes para poner en marcha un código de conducta, pero si las palabras no van acompañadas con hechos, será muy difícil que un código tenga éxito: la palabra convence, pero el ejemplo arrastra.

La ejecución del programa de integridad comprende siete fases o pasos secuenciales.

1. Integrar un grupo de personas que sea representativo de las distintas áreas de la organización, y que será el encargado de conducir todo el proceso.
2. Definir la misión y los valores del grupo.
3. Identificar aquellos procesos, grupos de conductas o áreas en donde exista una mayor probabilidad de que se presenten comportamientos que representen un riesgo para el bienestar del grupo.
4. Definir aquellos comportamientos específicos que el código de conducta debe prevenir.
5. Preparar una primera versión del código que deberá ser revisado por los miembros de la organización.

6. Poner en marcha un programa de información y capacitación para que cada uno de los miembros del grupo conozca el objetivo del programa de integridad y el contenido del código de conducta.
7. Establecer un sistema de asesoría y cumplimiento para que resuelva las dudas de los miembros del grupo y verifique el cumplimiento del código.

4.5 Los Códigos de Conducta en las empresas

Los códigos de conducta sirven para establecer en un documento, mediante un lenguaje claro y preciso, cuál es el comportamiento que se espera de los integrantes de un grupo. Un código de conducta establece de manera práctica la forma en que se traducen en la vida diaria y en las relaciones humanas los valores éticos y la misión de una organización.

Además de aclarar cuáles son aquellas conductas que se esperan de cada uno de los miembros de un grupo, un código ayuda a conseguir de manera más eficiente y eficaz las metas y objetivos colectivos. Así como las leyes son esenciales para la estabilidad, la gobernabilidad y prosperidad de un país, los códigos de conducta son una herramienta que propicia la buena marcha de las organizaciones.

A pesar de que los códigos de conducta deben tener congruencia con valores éticos y de transparencia, no deben confundirse con los códigos de ética o declaraciones de valores.

Muchas organizaciones han establecido códigos de ética en los que se encuentran de forma detallada los valores que el grupo asume como propios. El gobierno de México, por ejemplo, cuenta con un Código de Ética para Gobernar dirigido a los servidores públicos.

Un código de conducta se distingue de un código de ética en que éste último enuncia valores sin describir situaciones concretas o conductas específicas. Determinar si alguien actúa o no de conformidad con ciertos valores éticos puede dar lugar a imprecisiones, por lo que no siempre puede definirse si

alguien ha cumplido o no con un código de ética. La calificación ética de las conductas puede abrirse a muy distintas interpretaciones, dependiendo de la noción de cada persona sobre un mismo hecho.

Los códigos de conducta, en cambio, determinan claramente una serie de reglas concretas de actuación de acuerdo con las actividades que cada organización desarrolla. Los códigos de ética enseñan y transmiten valores; los códigos de conducta definen comportamientos, y al hacerlo con base en criterios de ética e integridad, contribuyen a la interiorización de esos valores.

Los códigos de conducta también deben afianzar en los individuos su compromiso de respeto por las leyes. La ley define las líneas indispensables de comportamiento que se espera de las personas y sin las cuales la convivencia social sería imposible. En este sentido se dice que la ley es la "ética mínima" que deben seguir las personas.

Los códigos de conducta complementan y refuerzan la ley, ya que regulan comportamientos que no siempre están comprometidos en la legislación. En algunos casos, la ley resulta ambigua o bien, no alcanza a regular todas las conductas que se presentan dentro de un grupo. Un código de conducta debe cubrir en lo posible, las omisiones de la ley y esclarecer sus ambigüedades. Es importante hacer énfasis en que los códigos de conducta no sustituyen a la ley; un código que contradice a la ley o que invade ámbitos que sólo competen a lo legal es un código mal hecho. Un código bien redactado refuerza la ley y orienta las conductas de los individuos a conseguir los objetivos del grupo.

Existen tres tipos de comportamientos que los códigos de conducta tratan de evitar. En primer lugar, los comportamientos y conductas ilegales; en segundo, las conductas que no son éticas; y en tercero, aquellas conductas que resultan contrarias a los intereses, tradiciones y valores del grupo.

Los códigos de conducta deben ser guías que sirvan para resolver dilemas éticos o de conducta en una organización; deben ser vistos como un elemento fundamental para cumplir con la misión del grupo y en sus preceptos debe estar presente una mística o una forma de hacer las cosas de la cual uno de sus miembros se sienta orgulloso. Debe entenderse también que el código es un compromiso voluntario de cada miembro de la organización para mejorar su funcionamiento y no un documento disciplinario impuesto de manera autoritaria.

Los códigos de conducta pueden ser tan distintos entre sí como una organización lo es de otra. No existe un código de aplicación universal para todo tipo de grupo. Tampoco existen recetas únicas de elaboración de un código de conducta para todos los casos. Cada grupo debe enfrentar esta labor de acuerdo con su situación particular.

Las características que debe tener un código de conducta que funcione correctamente son singularidad, congruencia, claridad y aplicabilidad.

4.6 Código de Ética del Gobierno Federal

Dentro de las acciones que prevé la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para garantizar el adecuado cumplimiento de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público, se encuentra la de elaborar un Código de Ética que contenga reglas claras para que, en la actuación de los servidores públicos, impere invariablemente una conducta digna que responda a las necesidades de la sociedad y que oriente su desempeño en situaciones específicas que se les presenten, con lo cual se pretende propiciar una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad.

El artículo 49 de la referida ley encomienda a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (ahora Secretaría de la Función Pública) la obligación de emitir el Código de Ética, el cual parte de una de las estrategias establecidas dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

El reto de construir un buen gobierno, como se reconoce y asume en el Plan, implica también contar con servidores públicos con una sólida cultura ética y de servicio a la sociedad, que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea. De ahí que el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo, recoge el propósito y el compromiso de formar servidores públicos con principios y valores éticos en su desempeño cotidiano.

De acuerdo a las líneas estratégicas que prevé el PNCFTDA cada una de las instituciones públicas a su cargo deberá, con base en el Código de Ética,

elaborar y emitir un Código de Conducta específico, que delimite la actuación que deben observar sus servidores públicos en situaciones concretas que se les presenten, atendiendo a las funciones y actividades propias de cada institución.

Con base en lo anterior el Diario Oficial de la Federación de fecha 31 de julio de 2002, publica el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, el cual contiene los siguientes principios:

◆ Bien Común

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

◆ Integridad

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad.

Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

◆ Honradez

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal a favor de terceros

◆ Imparcialidad

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna.

Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

◆ Justicia

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público.

◆ Transparencia

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

◆ Rendición de cuentas

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficiencia y calidad, así como contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

◆ Entorno cultural y ecológico

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos.

◆ Generosidad

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa.

◆ Igualdad

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.

◆ Respeto

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante.

Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

◆ Liderazgo

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público el Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito.

4.7 Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

El Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, es una guía que sirve para resolver dilemas éticos o de conducta en la organización, contribuye a cumplir con nuestra visión y objetivos; en su contenido está presente la filosofía de los petroleros, capaz de orientar el comportamiento de todos los que integran la Industria Petrolera Estatal.

A continuación se señalan los elementos del entorno con los que la institución interactúa, frente a los que reconoce una responsabilidad y fundamenta su actuar y decidir en reacción a ellos:

Elementos del entorno³³:

1. Integrantes de la Industria
2. Sindicato
3. Clientes
4. Proveedores, Contratistas y Prestadores de Servicios
5. Distribuidores
6. Medio Ambiente
7. Seguridad
8. Comunidades
9. Sociedad
10. Gobierno

³³ Código de conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Como ejemplo de las conductas que se esperan de un trabajador petrolero se consigna;

Compromiso como integrantes de la Industria

- ◆ Conocer derechos y obligaciones
- ◆ Actuar y decidir con responsabilidad
- ◆ Conocer, respetar y aplicar la normatividad vigente

Compromiso con el Sindicato

- ◆ Identificar objetivos comunes, con el fin de alcanzarlos exitosamente con compromiso, justicia y trabajo en equipo
- ◆ Favorecer una relación armónica con el sindicato propiciando un clima laboral saludable
- ◆ Promover que la comunicación sea transparente, clara y oportuna

Compromiso con los clientes

- ◆ Entregar productos de la mejor calidad, cumpliendo con los requerimientos, compromisos y normas establecidas
- ◆ Emplear la mejor tecnología en beneficio del cliente
- ◆ Ofrecer un servicio de excelencia para fortalecer la confianza de mis clientes e incorporar a los clientes potenciales

Compromiso con proveedores, contratistas y prestadores de servicios

- ◆ Promover la imagen de PEMEX como una empresa honesta, seria y confiable
- ◆ Dar a conocer las medidas de seguridad y verificar su observancia
- ◆ Proponer alternativas que simplifiquen los procesos de adquisición en términos de oportunidad y calidad

Compromiso con los distribuidores

- ◆ Considerar a los distribuidores como elemento clave en el negocio
- ◆ Comunicar y proporcionar a todos los distribuidores, información necesaria, novedosa y confiable de los productos y servicios que ofrece PEMEX
- ◆ Informar a los distribuidores sobre las medidas de seguridad y protección al ambiente existentes en las instalaciones

Compromiso con el medio ambiente

- ◆ Respetar y mejorar el ambiente
- ◆ Buscar o adoptar, siempre que sea posible, nuevas tecnologías ambientales que respeten los recursos naturales
- ◆ Optimizar los recursos, reciclarlos y evitar desperdicios

Compromiso con la seguridad

- ◆ Participar en actividades relacionadas con la salud y seguridad
- ◆ Establecer mecanismos que garanticen la seguridad del personal y la operación de la industria
- ◆ Promover la imagen de PEMEX como una empresa comprometida con la seguridad y el medio ambiente.

Compromiso con las comunidades petroleras

- ◆ Realizar acciones que demuestren colaboración, respeto y mutuo entendimiento hacia las comunidades
- ◆ Difundir los beneficios de la presencia de las actividades petroleras en la economía regional, así como de las obras, proyectos y acciones que se realizan para apoyar el desarrollo social de las comunidades

- ◆ Conocer riquezas culturales y turísticas propias de cada región, en la cual tenga presencia la institución

Compromiso con la sociedad

- ◆ Ofrecer a la sociedad acceso libre y transparente a la información que se genera, siempre que ésta no se encuentre reservada o tenga atributos de privacidad y confidencialidad
- ◆ Comunicar a la sociedad la aportación en el trabajo cotidiano
- ◆ Utilizar honesta y transparentemente los recursos que son patrimonio de la Nación

Compromiso con el Gobierno

- ◆ Actuar con base en los lineamientos o directrices establecidos por las autoridades gubernamentales
- ◆ Estar informados y comprometidos de planes y estrategias públicos de las otras dependencias de gobierno
- ◆ Reconocer los aciertos en la administración de la empresa

Asimismo, se han establecido rechazos a aquellos comportamientos que no son permitidos con un **"NO SE VALE"**

- ◆ Obtener beneficios personales en perjuicio de la empresa (dádivas, influencias y todo tipo de ventajas)
- ◆ Evadir responsabilidades
- ◆ Ser apático en el trabajo
- ◆ Incumplir acuerdos laborales
- ◆ Sacar provecho indebido de una posición o cargo en detrimento de la organización sindical

- ◆ Entregar productos que no cumplan con las especificaciones acordadas con los clientes
- ◆ Entregar intencionalmente un pedido que no cubre especificaciones requeridas
- ◆ Ser parcial en los procesos de elección para favorecer a ciertos proveedores, contratistas y prestadores de servicios
- ◆ Afectar a los proveedores o retener injustificadamente sus pagos
- ◆ Incumplir con obligaciones pactadas
- ◆ Operar unidades en mal estado
- ◆ Permitir que el distribuidor opere con infraestructura (tuberías, ductos, gasolineras, etc.) que hayan rebasado su vida útil o en mal estado
- ◆ Realizar acciones que pongan en peligro el equilibrio del medio ambiente dentro del área de trabajo
- ◆ Mostrar indiferencia o inactividad con respecto a la degradación ambiental
- ◆ Actuar de manera irresponsable poniendo en riesgo la seguridad de mis compañeros y de las instalaciones
- ◆ Ofrecer productos sin informar sobre sus características en función del impacto ambiental y la seguridad
- ◆ Aislarse de las comunidades regionales y no participar en sus actividades
- ◆ Tener actitudes de prepotencia en contra de las comunidades y su cultura
- ◆ Realizar proselitismo político de cualquier índole en las empresas
- ◆ Utilizar los recursos de la organización para cualquier fin ajeno a las actividades propias de la misma
- ◆ Conceder gratificaciones a servidores públicos para favorecer el incumplimiento de leyes y decretos de la Industria Petrolera

CAPÍTULO 5
Caso práctico
Programa de reconocimientos por conductas
y/o proyectos vinculados a integridad y
transparencia



La honradez reconocida es el más seguro de los juramentos
Benjamin Franklin

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 Aspectos Generales de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Cronograma de cambios simbólicos en la Industria

- 1783** • Las reales ordenanzas para la minería de la Nueva España, hacen mención de los hidrocarburos llamándoles bitúmenes o jugos de la tierra.
- 1862** • Antonio del Castillo perfora en las inmediaciones del Tepeyac, brotando agua con petróleo. El producto fue utilizado como iluminante.
- 1864** • Manuel Gil y Sáenz encuentra en Tabasco, el yacimiento "Mina de Petróleo de San Fernando", del cual obtiene petróleo natural.
- 1867** • Maximiliano de Habsburgo otorga 38 concesiones petroleras en Tabasco, Veracruz, Tamaulipas y Zona del Istmo.
- 1870** • Adolfo Autrey construye en Papantla la refinería "La Constancia", logrando refinar 4 mil galones de kerosina.
- 1886** • Samuel Fairburn y George Dickson, construyen en el Puerto

- de Veracruz, la refinería "El Águila".

- 1887** • Henry Clay Pierce establece en Tampico la Waters Pierce Oil, planta de refinación que abastece a los ferrocarriles mexicanos.

- 1904** • El gobierno mexicano autoriza a S. Pearson and Son Ltd. La explotación de petróleo en el Estado de Veracruz.

- 1906** • El gobierno mexicano autoriza a S. Pearson and Son Ltd. La explotación de petróleo en los Estados de Campeche, Chiapas, San Luis Potosí y Tamaulipas.
 - S. Pearson construye la refinería de Minatitlán, tratando aceites del Istmo y de Tuxpan.
 - Se establece la Compañía Tamiahua Petroleum, subsidiaria de la Standard Oil Co.

- 1907** • Edward Doheny crea la Huasteca Petroleum Co.
 - Queda establecida la Compañía Mexican Petroleum Co. of Delawere, subsidiaria del grupo Standard Oil.

- 1908** • Aparece la Compañía de Petróleo "El Águila" del grupo Pearson.

- 1910** • Llegan a Tampico la Standard Oil Co. y la Riyal Ducht Shell.

- 1911** • Se constituye en Tampico la Compañía Petrolera Santa Ana.

- Zarpa de Tampico el vapor Capitán A.F. Lucas, con destino al Puerto de Sabinas, Texas, iniciándose la exportación de crudo mexicano.
- 1912**
- Se promulga el decreto que establece un impuesto al petróleo, de 10 centavos de dólar por tonelada producida.
 - La Compañía Penn-Mex Fuel Co. del grupo Standard Oil, se establece en México.
- 1913**
- Se crean la Pánuco Oil Exploration Co. y Las Piedras Development Co.
- 1914**
- La empresa Pánuco- Boston Oil Co., subsidiaria del grupo Standard Oil, se establece en México.
- 1915**
- La Standard Oil Co. establece una refinería en Tampico, Tamaulipas.
 - Se forma la Comisión Técnica del Petróleo, con la función de investigar la industria del petróleo en la República y proponer reglamentos y leyes para su desarrollo. Su presidente es el Ing. Pastor Rovaix.
 - La Penn Mex Fuel Co. instala en Álamo, Ver. La primera planta de compresión para recuperar la gasolina del gas natural.
- 1916**
- Inicia la perforación del pozo Cerro Azul 4, propiedad de la Huasteca Petroleum, Co. Este pozo ha sido uno de los

manantiales más fértiles en la historia petrolera mundial.

- La Comisión Técnica del Petróleo pone a consideración de Venustiano Carranza, un Decreto para la nacionalización del petróleo.
- La Compañía el Águila establece una refinería en Tuxpan, Ver.

1917 • El geólogo mexicano Fernando Urbina, realiza un amplio estudio acerca de la posibilidad de explotar petróleo en el mar.

1918 • Se fundan las Compañías Petrolera Azteca e Internacional de Petróleos y Oleoductos, Subsidiarias de la Standard Oil Co.

1919 • En el Puerto de Tampico, se constituye la Compañía Refinadora Aqwi.
• Se expide Decreto, referente al pago de impuestos del 10% sobre el valor de la tonelada neta de petróleo producido.

1920 • Se constituye la Compañía Mexicana The Tidemex Company en Tampico.

1922 • Eugene Parrish obtiene patente por el invento de un tapón para pozos de petróleo y gas.

- Hakon A. Wadell obtiene patente por el invento de la válvula de seguridad automática para pozos.

- 1925** • Se expide el Decreto que estableció el Control de Administración del Petróleo Nacional.
- 1927** • Se funda en Tampico, la Compañía William Nienau.
- 1928** • México ocupa el cuarto lugar en la producción mundial de petróleo con 44.5 millones de barriles anuales.
- 1930** • Se crea la Comisión Investigadora de las Condiciones de la Industria del Petróleo.
- 1931** • Se funda la Sociedad Metlac Petroleum Company.
- 1932** • La ciudad de México recibe por primera vez petróleo transportado por oleoducto.
- 1933** • Se crea la Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Industria del Petróleo y sus Derivados (FSTIPD).
 - En Londres se celebra el Primer Congreso Petrolero Mundial.
- 1934** • Se crea Petróleos de México S.A. (PETROMEX) cuyo objeto es competir con las empresas extranjeras y surtir el mercado interno. Se liquida el organismo Control de Administración del Petróleo Nacional.
- 1935** • Es aprobada el Acta Constitutiva y los Estatutos del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana.

- El Gobierno Federal, crea el Departamento de Exploración, para formular un catálogo de las riquezas petroleras y mineras de la Nación.

- 1936**
- Se promulga la nueva Ley de Expropiación, que permite al gobierno expropiar cualquier empresa o propiedad por causa de utilidad pública, pagadero en 10 años.
 - Estalla una huelga de petroleros que paraliza a la industria y al tráfico de vehículos por dos semanas. El movimiento demandaba aumento de salarios y mejoría a las condiciones laborales.

- 1938**
- 18 de marzo, el General Lázaro Cárdenas del Río, en mensaje a la Nación a través de todas las radiodifusoras del país, emite el Decreto Expropiatorio sobre las compañías extranjeras.
 - Se constituye el Consejo Administrativo del Petróleo, para que administre temporalmente los bienes expropiados y establezca proyectos de reorganización de la industria.

Petróleos Mexicanos es el responsable de la conducción central y de la dirección estratégica de la industria petrolera estatal, y de asegurar su integridad y unidad de acción.

PEMEX Exploración y Producción tiene a su cargo la exploración y explotación del petróleo y el gas natural.

PEMEX Refinación produce, distribuye y comercializa combustibles y demás productos petrolíferos.

PEMEX Gas y Petroquímica Básica procesa el gas natural y los líquidos del gas natural; distribuye y comercializa gas natural y gas LP; y produce y comercializa productos petroquímicos básicos.

PEMEX Petroquímica a través de sus siete empresas filiales (Petroquímica Camargo, Petroquímica Cangrejera, Petroquímica Cosoleacaque, Petroquímica Escolín, Petroquímica Morelos, Petroquímica Pajaritos y Petroquímica Tula) elabora, distribuye y comercializa una amplia gama de productos petroquímicos secundarios.

P.M.I. Comercio Internacional realiza las actividades de comercio exterior de Petróleos Mexicanos.

PEMEX se ha convertido en una de las empresas estatales más competitivas del mundo, ya que opera en forma oportuna, moderna, transparente, eficiente y eficaz, con estándares de excelencia y honradez.

La economía nacional ha dado un giro gracias a que PEMEX, a través de sus alianzas con la industria, se ha posicionado como palanca del desarrollo nacional generando altos índices de empleo.

Su tecnología de vanguardia le ha permitido aumentar sus reservas y reconfigurar su plataforma de exportación, vendiendo al exterior crudo de mayor calidad y valor, además de ser autosuficiente en gas natural. Abastece materias primas, productos y servicios de altísima calidad a precios competitivos. Cuenta con una industria petroquímica moderna y en crecimiento.

PEMEX es una empresa limpia y segura, comprometida con el medio ambiente, su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal le han permitido seguir siendo un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del país.

Visión

"Convertirse en la mejor empresa petrolera, operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos, petroquímicos de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno".³⁴

Misión

"Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente".³⁵

Propósito de PEMEX

"Maximizar el valor económico de los hidrocarburos y sus derivados, para contribuir al desarrollo sustentable del país".³⁶

Simbología

³⁴ Manual de Inducción a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

³⁵ Idem

³⁶ Idem

Es necesario mencionar que todo símbolo – logotipo se conforma de dos elementos: el símbolo, que es una imagen; y el logotipo, que es el grupo de letras, abreviaturas o terminaciones que se utilizan como distintivo de una marca o concepto específico.

El símbolo petrolero está diseñado a partir de dos grafismos: una gota de petróleo como elemento representativo de la Industria Petrolera y el perfil de un águila real como elemento nacionalista.



Ambos componentes están sobrepuestos, conformando así el símbolo gota-águila que proyecta fuerza, es actual y de una lectura concisa.

El segundo elemento, el logotipo, tiene su origen en la continuidad de las grecas prehispánicas, al vincularse ambos elementos se conforma un todo que proyectará en lo subsiguiente la imagen institucional de Petróleos Mexicanos.

Filosofía de Trabajo

Es el criterio rector que da sentido de dirección y actuación al personal de la empresa.

Para Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios ha sido establecida como:

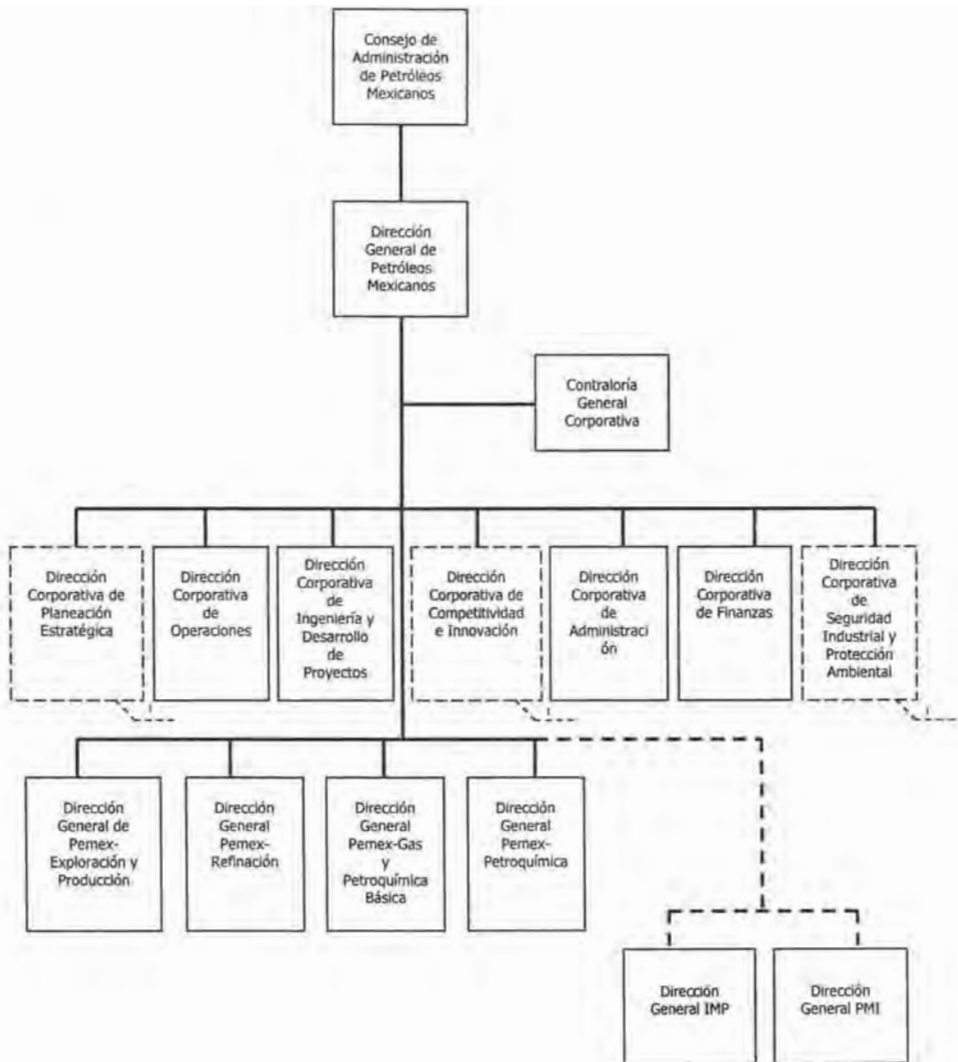
“La Empresa Pública es producto de las políticas nacionales y debe subordinarse a ellas, sin perder de vista su carácter empresarial, en

consecuencia, sus actividades, deben encaminarse a lograr eficiencia, productividad y rentabilidad financiera”.³⁷

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Petróleos Mexicanos se puede observar en el siguiente cuadro:

³⁷ Manual de Inducción a Petróleos Mexicanos y Organismos Subordinados.



ACUERDO CA-052/2004 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE PETRÓLEOS MEXICANOS, 12 DE MAYO DE 2004

1 Eliminar las Direcciones Corporativas de Planeación Estratégica, de Competitividad e Innovación y de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

Esquema Valoral

Los valores son ideales que comparten los miembros de la organización y que, por tanto, influyen en su comportamiento cotidiano; definen lo que es aceptable y lo que es inaceptable y por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para la actuación en la empresa, así como criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las actitudes y conductas de los miembros de la organización. Son elemento fundamental de la Cultura Organizacional. Para los integrantes de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios los valores considerados como guías de conducta individual y colectiva, y son los siguientes:

- o Nacionalismo
- o Innovación
- o Trabajo en Equipo
- o Calidad-Productividad
- o Servicio
- o Liderazgo
- o Sentido Ecológico
- o Seguridad

5.2 Diagnóstico de Petróleos Mexicanos

Fortalezas

- o Grandes oportunidades exploratorias
- o Bajo costo de extracción y producción de hidrocarburos
- o Infraestructura logística y cobertura nacional
- o Prestigio de proveedor confiable en el mercado internacional de crudo

Debilidades

- o Insuficiente inversión en actividades exploratorias y producción concentrada en pocos campos con reservas en declinación
- o Rezagos en mantenimiento de instalaciones y falta de flexibilidad operativa
- o Insuficiente coordinación interorganismos
- o Rigidez laboral
- o Retraso en ejecución de proyectos estratégicos

Oportunidades

- o Conformación de mercados energéticos regionales y posibilidad de internacionalizar productos Pemex
- o Inicio de la etapa de expansión del ciclo petroquímico
- o Cogeneración de energía eléctrica
- o Aprovechamiento de tecnologías de vanguardia
- o Incremento en la demanda de combustibles limpios
- o Incremento en la demanda de gas natural en sustitución de combustóleo

Amenazas

- o Exceso de oferta de crudo en el mercado internacional

- o Consolidación competitiva de las grandes compañías petroleras mediante mega-fusiones y adquisiciones
- o Creciente déficit nacional de combustibles industriales y automotrices
- o Apertura comercial en México para algunos productos del sector energético

El Gobierno Federal asumió la responsabilidad de emprender un cambio profundo en las formas de ejercer el poder público, así como en la operación de la Administración Pública Federal.

Uno de los principales retos del Gobierno Federal es el de abatir prácticas de corrupción e impunidad dentro de la APF, para ello, basándose en un diagnóstico sobre las áreas con mayores índices de corrupción, implementó el "Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia, y al Desarrollo Administrativo 201-2006" que contempla: " el contar con Servidores Públicos con una sólida cultura ética y de servicio a la sociedad, que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea, y que actúen con principios y valores éticos en su desempeño cotidiano", asimismo, la necesidad de una activa participación de todas las Dependencias, Entidades e Instituciones de Gobierno Federal, a promover iniciativas y acciones de combate a la corrupción, que incidan de manera integral en cambios trascendentes en las instituciones, en beneficio de la sociedad.

El 4 de Diciembre de 2000, por acuerdo presidencial, se crea la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción (CITCC), instancia encargada, a través de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión

Intersecretarial (SECI), de coordinar y emitir los lineamientos en materia de lucha contra la corrupción y fomento a la transparencia en la APF.

Desde 2002, el Programa Nacional de Transparencia y Combate a la Corrupción se encuentra inscrito en la estrategia de Gobierno Honesto y Transparente de la Agenda de Buen Gobierno.

El eje de los esfuerzos anticorrupción de cada institución de la Administración Pública Federal son los programas operativos de transparencia y combate a la corrupción (POTCC), además de los Acuerdos de la CITCC.

Dentro de las acciones obligatorias que la CITCC ha establecido para las dependencias de la APF se encuentran³⁸:

1. Programa de reconocimientos en integridad
2. Mejora regulatoria interna
3. Programa de usuario simulado
4. Participación externa en la elaboración de bases previas de licitación
5. Difusión de bases previas de licitación
6. Evaluación de usuarios
7. Difusión de información pública en internet
8. Licitaciones por vía electrónica
9. Código de conducta
10. Mecanismos rigurosos de selección
11. Difusión de resultados del PNCTDA
12. Trámites y servicios electrónicos
13. Capacitación en valores
14. Batería de valores en selección

³⁸ <http://www.programoanficorruptacion.gob.mx>

15. Compromisos con la transparencia con terceros

16. Estándares de servicio y atención ciudadana

Para el caso de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios se detectaron diversos problemas que afectan de manera directa a su reputación, como son la discrecionalidad y el influyentismo; los cuales traen como consecuencia el fenómeno de la corrupción; por tal motivo y para dar cumplimiento con las disposiciones del Gobierno Federal en materia anticorrupción, en PEMEX se llevo a cabo un diagnóstico a través de una encuesta para medir el nivel de transparencia; la encuesta fue elaborada por medio de un grupo de trabajo conformado por todos los Organismos Subsidiarios y esta basada en parámetros de Transparencia Internacional con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%.

El diagnóstico arrojó dos grandes problemas dentro de la Institución a nivel de Recursos Humanos, que son:

- A) Posible actuación del personal no centrado en los principios contenidos en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- B) Inadecuada selección, promoción y desarrollo de personal por la carencia de perfiles técnicos, psicológicos y éticos.

5.3 Propuesta de un Programa para la Asignación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia

El caso práctico que se desarrollo en la empresa Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (PEMEX), fue la creación de un Programa de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia, que tiene por objetivo reconocer, valorar, estimular y recompensar las conductas y los proyectos sobresalientes de los trabajadores de la Industria Petrolera Estatal, tomando en consideración los Programas Operativos para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, así como los principios contemplados en los Códigos de Ética del Gobierno Federal y de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

El programa surge de la premisa de reconocer al trabajador, ya que es el elemento fundamental del todo, el eje donde coinciden los valores de la organización, acciones, ideas, sentimientos y objetivos que hacen que la industria adquiera un rostro humano, y por ende debe ser distinguido cuando, de manera ejemplar realiza sus labores y no ser considerado como un simple instrumento para la obtención de objetivos particulares.

Deberán ser postulados aquellos trabajadores que en su actividad laboral hayan observado, de manera sobresaliente, conductas o presenten proyectos que reflejen o logren integridad y transparencia, que se encuadren en los comportamientos y valores contemplados en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Reconocer conductas y proyectos sobresalientes de integridad y transparencia, en PEMEX.
- ◆ Recompensar a aquellos trabajadores, que manifiesten de manera sobresaliente las conductas de integridad y transparencia.
- ◆ Estimular actitudes y conductas del personal de la Industria Petrolera Estatal, hacia la Integridad y Transparencia.
- ◆ Consolidar la Cultura Organizacional de los valores de Integridad y Transparencia, en apego a lo establecido en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Todos los trabajadores de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

RECONOCIMIENTOS

El Número de Reconocimientos será definido por la Comisión General Directiva para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y se darán a conocer en la Convocatoria que para el efecto se expida. Los reconocimientos serán:

- ◆ **Reconocimiento en vidrio entregado por el Director General de la Industria en ceremonia magna, además de amplia difusión en medios de comunicación internos, locales y nacionales.**

ETAPAS DEL PROCESO

A. ETAPA DE PLANEACIÓN

Diseño de la mecánica de Operación del Método de Trabajo para la aplicación de Reconocimientos a Conductas y proyectos sobresalientes vinculados a Integridad y Transparencia.

B. ETAPA DE EJECUCIÓN

Integración de Grupos de trabajo, determinación de Reconocimientos, Metodología, Desarrollo del Proceso, Cronograma de Actividades,

Convocatoria, Difusión, Inscripción, Evaluación y Selección.

C. ETAPA DE PREMIACIÓN

Otorgar los reconocimientos y la difusión de resultados.

Para los fines del presente documento, se entenderán como:

Integridad: Significa unir partes diversas en un todo coherente que mantiene un equilibrio entre ellas, en busca de un objetivo. De esta manera, la integridad ética se sustenta en valores que conforman ese todo coherente que conduce el actuar cotidiano de los individuos. Es la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, es ser auténtico, incorruptible y actuar de buena fé. Implica apertura, confianza, obrar con honradez y sinceridad.

Transparencia: Cualidad de tener apertura, de dejar ver con claridad las intenciones y objetivos en las relaciones con los demás. Una persona transparente provoca confianza y sobre todo certidumbre sobre lo que se espera de ella. Implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

CONDUCTA DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA:

Comportamiento sobresaliente basado en la compostura, moderación, respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada, que no permite actitudes indecorosas asociadas al trabajo que desarrolla cotidianamente.

Serie de acciones que presenta el trabajador en el desempeño de su labor, basados en la honestidad, igualdad, respeto a los demás y al entorno ecológico, el buen aprovechamiento de los recursos, imparcialidad, justicia, equidad, cooperación y transparencia, siempre en busca del bien común, sin contradecir los principios contemplados en el Código de Ética del Gobierno

Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, permitiendo así la credibilidad de las instituciones.

Actividades que fomentan la integridad, un amplio compromiso social, la competitividad, innovación y sustentabilidad.

PROYECTOS VINCULADOS A LA INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Soluciones encaminadas a lograr mayor transparencia e integridad en los procesos o procedimientos que PEMEX desarrolla para el logro de su fin.

Son programas que proponen acciones que conlleven a lograr, transparencia e integridad en uno o varios procesos; es decir, soluciones que permitan detectar, controlar y principalmente abatir prácticas de corrupción dentro de la Industria Petrolera; que fomenten los valores contemplados en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, y todas aquellas medidas necesarias que garanticen honestidad, obteniendo así una mejora en los servicios.

Para el desarrollo del Programa para la aplicación de Reconocimientos por conductas y/o proyectos sobresalientes vinculados a la Integridad y Transparencia, se emiten los siguientes:

I.- CRITERIOS GENERALES

Todas las acciones para la asignación de los reconocimientos deberán realizarse con transparencia y apego a las presentes, disposiciones

La información general y resultados finales del proceso serán publicados en la página de Internet de Petróleos Mexicanos y en la de los Organismos Subsidiarios.

La información personal y los resultados específicos de las evaluaciones realizadas a los postulados serán de carácter confidencial.

Todo asunto no previsto en los presentes lineamientos deberán ser presentados para su solución a los responsables a la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, quién a su vez lo someterá a consideración de la Comisión General Directiva para su definición.

Los integrantes de los Grupos de trabajo NO PODRÁN SER POSTULADOS COMO ASPIRANTES A NINGUNO DE LOS RECONOCIMIENTOS.

A.-Sobre los responsables de la Operación del Programa de Reconocimientos

La Comisión General Directiva para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de Petróleos Mexicanos

Es la instancia máxima y responsable para la asignación de reconocimientos en Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos

Instancia responsable de la planeación, operación, desarrollo y cumplimiento del Programa para la aplicación de reconocimientos por conductas y/o proyectos sobresalientes vinculados a Integridad y Transparencia, dependiente de la Comisión General Directiva para la Transparencia y el Combate a la Corrupción

Grupo de Apoyo de la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos

Para llevar a cabo las funciones, el Coordinador General contará con un grupo de apoyo y estará integrado por el personal que este designe y auxiliará a la Coordinación General, en cada una de las etapas del proceso.

Grupo de Selección de Organismo Subsidiario para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia

Serán los responsables de la operación del Programa en cada uno de sus organismos y para el adecuado desarrollo del mismo, constituirán los Grupos de Selección de Centro de Trabajo necesarios en los centros de trabajo más representativos.

Grupo de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia

Serán los responsables de la operación directa del programa en cada centro de trabajo y ámbito de competencia.

B.- De los aspirantes a la asignación de Reconocimientos.

Para el Reconocimiento por Conductas sobresalientes vinculadas a Integridad y Transparencia:

En este programa podrán participar los trabajadores de planta y transitorio, sindicalizados o de confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios

Para el Reconocimiento de Proyectos sobresalientes vinculados a Integridad y Transparencia:

Podrán participar todos los Proyectos que presenten los trabajadores de planta, sindicalizados y de confianza, del Órgano Corporativo y Organismos Subsidiarios.

C.- De la Comisión General Directiva para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de Petróleos Mexicanos

La Comisión General Directiva, es la instancia máxima que decidirá y reconocerá las conductas y proyectos sobresalientes vinculados a integridad y transparencia en términos del presente programa y se integrará de conformidad con los lineamientos establecidos para su constitución.

Para efectos del Programa, cuenta con la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, la que le apoyará y llevará a cabo operativamente el programa.

La Comisión General Directiva, para efectos de este programa, tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades de manera enunciativa y no limitativa:

- Tomar decisiones con carácter de inapelables.

- Aprobar criterios, calendarios, metodologías y herramientas propuestas para el adecuado desarrollo del programa
- Coordinar, supervisar, evaluar y vigilar la operación del proceso de selección de las conductas y proyectos relevantes de Integridad y Transparencia.
- Aprobar y registrar la creación de los Grupos de Selección de Organismo Subsidiario y del Órgano Corporativo y de Centros de Trabajo.
- Mantener informados a los Grupo de Selección de Organismo Subsidiario para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia y a los Grupo de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia de las acciones y decisiones que tome respecto del proceso, para que éstos a su vez informen a los involucrados.
- Emitir dictamen con respecto a las evaluaciones realizadas.
- Resolver en última instancia los casos que requieran su intervención.
- Tomar decisiones finales para el otorgamiento de reconocimientos.
- Analizar los señalamientos que se den en el proceso y tomar las acciones de mejoramiento correspondiente.

D.- De La Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos y de los Grupos de Selección de Organismo Subsidiario para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia

La Coordinación General, es el área de apoyo de la Comisión General Directiva, y tendrá la responsabilidad directa del adecuado y oportuno desarrollo del Programa para lo cual se vinculará con la Secretaría Técnica de esta Comisión y se auxiliará de un grupo de apoyo integrado por cuatro funcionarios mandos medios o enlaces del área.

En cada Organismo Subsidiario así como el Órgano Corporativo participante, se integrará un Grupo de Selección para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia y estos a su vez, crearán los Grupos de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia que consideren necesarios para el adecuado desarrollo del presente Programa en los centros de trabajo más representativos, debiendo registrarlos ante la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, mediante el formato respectivo **(anexo 3, 3a, 3b y 3c.)**.

Integración

La Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos se integrará por:

1. Un Titular que será el Gerente Corporativo de Recursos Humanos. Para el caso de inasistencia del Coordinador General, recaerá esta función en el titular de la Unidad de Evaluación y Control de Proyectos de esta Gerencia.
2. Un representante de la Contraloría General Corporativa, como testigo para dar fe de las actuaciones de la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, especialmente en la selección de los finalistas que se someterán a consideración de la Comisión General Directiva.
3. Un representante de la Dirección Corporativa de Competitividad e Innovación.
4. El titular de la Unidad de Evaluación y Control de Proyectos de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos o de la persona que designe el Gerente Corporativo de Recursos Humanos.

Grupo de Selección de Organismo Subsidiario para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia, se integrarán por:

1. El Gerente de Recursos Humanos del Organismo Subsidiario o su equivalente en el Órgano Corporativo.
2. Un Representante de la Contraloría.
3. Enlace de la Macrofunción del Programa para la Transparencia y Combate a la Corrupción en el Organismo Subsidiario o el responsable de la Macrofunción de Recursos Humanos en el Órgano Corporativo.

Grupo de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia se integraran por:

1. La Autoridad máxima del Centro de Trabajo.
2. El Jefe de Recursos Humanos o equivalente del Centro de Trabajo.
3. Un representante regional del Órgano Interno de Control.

La Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos tendrá las siguientes responsabilidades:

- Apoyar a la Comisión General Directiva en todo lo concerniente al Programa para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Vinculados a la Integridad y Transparencia.

- Presentar a la consideración de la Comisión General Directiva los resultados para la designación final de ganadores.

- Realizar todas aquellas funciones que le encargue la Comisión General Directiva.

- Informar periódicamente a la Comisión General Directiva de los avances del Programa.

- Ser el operador del Programa para la aplicación de Reconocimientos por Conductas Sobresalientes Vinculadas a Integridad y Transparencia, mediante la definición de mecanismos, estrategias e instrumentos para la operación del proceso de asignación de reconocimientos y presentarlos a la Comisión General Directiva para su aprobación.

- Verificar y dar seguimiento a cada una de las acciones que se lleven a cabo durante el proceso

- Asegurar el cumplimiento, en tiempo y forma, de cada una de las actividades programadas en las diferentes etapas del proceso, de acuerdo al cronograma de actividades anexo.
- Actuar conjuntamente con los Grupos de Selección en el proceso de selección de proyectos de Integridad y Transparencia.
- Concentrar y dar información general de los resultados de las unidades participantes del ámbito de su competencia por cada una de las etapas y difundirla a través de la página de Intranet.
- Asesorar a todas las áreas participantes, en el proceso de asignación de los reconocimientos.
- Coordinar a los Grupos de Selección de los Organismos Subsidiarios y de Centros de Trabajo.
- Designar al personal que formará el Grupo de Apoyo.
- Llevar el registro y Control de los Grupos de Selección de Organismo Subsidiario y de Centro de Trabajo, así como de los miembros que los integran.

- Asistir a todas las reuniones que convoque la Comisión General Directiva, los Grupos de Selección de Organismo Subsidiario y de Centro de Trabajo y el Grupo de apoyo, con el propósito de conocer los avances del proceso.

- Coordinar y verificar la difusión al interior de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, a través de los diferentes medios de comunicación que se definan para tal efecto (carteles, reuniones informativas, correo electrónico y página de Internet y de Intranet de Petróleos Mexicanos).

- Las demás que asigne la Comisión General Directiva.

Los Grupos de Selección de Organismo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia tendrán las siguientes responsabilidades:

- Registrarse ante la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos.
- Designar a los Grupos de Selección de Centro de Trabajo necesarios.
- Registrar a los Grupos de Selección de Centro de Trabajo ante la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos.
- Coordinar y dar cumplimiento con las acciones del Programa
- Recibir la relación de candidatos de los Grupos de Selección de Centro de Trabajo.
- Recabar y aplicar las evaluaciones que previene este programa.
- Informar a la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos y a la Comisión General Directiva, de los avances del Programa, cuando le sea solicitado.

- Asegurarse de cumplir en tiempo y forma con cada una de las actividades programadas en las diferentes etapas del proceso, de acuerdo al cronograma de actividades anexo.

- Asistir a todas las reuniones que convoque la Comisión General Directiva, la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos y el Grupo de Apoyo, con el propósito de conocer los avances del proceso.

- Realizar la difusión al interior de Petróleos Mexicanos del Organismos Subsidiarios, a través de los diferentes medios de comunicación que se definan para tal efecto (carteles, reuniones informativas, y correo electrónico y página de Internet y de Intranet de Petróleos Mexicanos).

- Las demás que les señale la Comisión General Directiva o la Coordinación General.

Los Grupos de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia tendrán las siguientes responsabilidades:

- Designar a una persona, que funja como enlace con el Grupo de Selección del Organismo Subsidiario, para coordinar y dar cumplimiento con las acciones del presente Programa. La persona designada no podrá integrarse al proceso de evaluación.
- Los datos personales del enlace, así como de los miembros que integren el Grupo de Selección de Centro de Trabajo, deberán registrarse ante la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, en el formato correspondiente para tal fin.
- Colocar buzones para la recepción de propuestas de candidatos.
- Recibir proposiciones de candidatos.
- Abrir los buzones en los tiempos señalados en la convocatoria respectiva, a fin de conocer los nombres de los candidatos propuestos.

- Recabar la información necesaria de su expediente para verificar el cumplimiento de las obligaciones que les impone este programa a los candidatos propuestos.
- Solicitar a los candidatos su autorización para continuar con el procedimiento.
- Remitir a los Grupos de Selección de Organismo Subsidiario la relación y documentación necesaria que avale la autorización del candidato, en los formatos respectivos.
- Asegurarse de cumplir en tiempo y forma con cada una de las actividades programadas en las diferentes etapas del proceso, de acuerdo al cronograma de actividades anexo.
- Asistir a todas las reuniones que convoque el Grupo de Apoyo, con el propósito de conocer los avances del proceso.
- Realizar la difusión al interior del Organismo Subsidiario o del Corporativo, a través de los diferentes medios de comunicación que la Comisión General Directiva o la Coordinación General determine.

Para las postulaciones de los aspirantes al Reconocimiento de Conductas, los Grupos de Selección de Centro Trabajo deberán:

Colocar los buzones para que el personal deposite los formatos de postulación de candidatos. **(anexo 1)**, con las siguientes características:

1. El buzón deberá estar sellado de tal forma que no permita extraer formatos, y que únicamente permita el acceso al personal designado para tal fin.
2. Deberá estar ubicado en un lugar visible y de libre acceso a todo el personal.

Los buzones deberán ser abiertos un día después de la fecha de cierre de postulaciones (de acuerdo al cronograma de actividades), en presencia de todos los miembros del Grupo de Selección.

Colegiadamente analizará las postulaciones para su aprobación o en su caso, descalificación, en términos del presente programa, y deberá informar lo conducente al Grupo de Selección de Organismo Subsidiario o su equivalente en el Órgano Corporativo de los resultados.

E.- DE LA CONVOCATORIA Y SU DIFUSIÓN

Para la promoción del Programa, el Grupo de Apoyo de la Coordinación General, diseñará propuesta de convocatoria para su aprobación. Una vez aprobada será enviada a todas las áreas del Corporativo y de los Organismos Subsidiarios.

La difusión de la convocatoria se llevará a cabo a través de carteles y de Internet:

Carteles

Se colocarán en lugares visibles dentro de las Instalaciones de la Industria, que permitan dar a conocer el Programa.

Página de Internet de Petróleos Mexicanos y de Intranet de las Gerencias de Recursos Humanos de los Organismos Subsidiarios

Para la difusión de este Programa, se deberá publicar en el Portal de cada Organismo y en la página de Internet de Petróleos Mexicanos, toda la información acerca del proceso, la mecánica de operación, formatos de postulación, Código de Ética del Gobierno Federal y Código de Conducta de Pemex y Organismos Subsidiarios.

El proceso será difundido en todas las áreas a través de los Grupos de Selección del Organismo Subsidiario y de Centros de Trabajo, en las fechas que la Comisión General Directiva determine para ello.

Correo Electrónico

A través de la Gerencia de Ingeniería y Telecomunicaciones, para su difusión Institucional.

F.- PROCEDIMIENTO PARA LAS POSTULACIONES

1.-De los Aspirantes por Conductas Sobresalientes

Todo el personal de planta y transitorio, sindicalizado o de confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios podrá ser postulado por sus superiores, compañeros, subordinados o cualquier integrante de la Industria, cuando el que postula conozca y pueda validar conductas meritorias del postulado, para que le sea asignado un reconocimiento.

También podrán presentarse auto postulaciones; los Grupos de Selección para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia, tanto de Organismo como de Centro de Trabajo decidirá sobre su procedencia para incorporarlas al proceso, tomando en consideración la veracidad de las conductas señaladas y/o las evidencias presentadas.

La postulación de candidatos se llevará a cabo a través de formatos específicos, los cuales se encontrarán en oficinas de las Gerencias de Recursos Humanos, en oficinas a Nivel Central y en las áreas de Recursos Humanos de los Centros de Trabajo o su equivalente y publicados en las páginas de Intranet de la Gerencia de Recursos Humanos del Corporativo así como las correspondientes de los Organismos Subsidiarios.

Las postulaciones deberán contener todos los datos y firmas requeridos en el formato de postulación. La omisión de algún dato o requisito hará que se consideren como improcedentes.

Los formatos requisitados deberán ser depositados en los buzones diseñados para este fin.

La postulación de candidatos deberá realizarse en las fechas programadas. Los formatos de postulación que se entreguen después de la fecha del cierre, no se considerarán en el proceso.

En caso de que algún Grupo de Selección de Centro de Trabajo no tuviera postulaciones, deberá notificarlo a la Coordinación General una vez cerrada la convocatoria.

Después de haber concluido el periodo para recibir las postulaciones, un representante del Grupo de Selección de Centro de Trabajo, notificará a los trabajadores su postulación con el propósito que estos acepten o rechacen integrarse al proceso. Para ello, el Grupo de Selección de Centro de Trabajo registrará a todos los posibles aspirantes, en el formato correspondiente, en el que deberán incluir la firma para que sea formalizado y validado por el aspirante. (FORMATO DE CONSOLIDACIÓN).

Los formatos de Registro de Postulantes (**Anexo 1**) y el Formato de Consolidación (**Anexo 5**), deberán ser enviados a la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, a las Oficinas de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, ubicadas en Marina Nacional No. 329, Edificio A, Piso 10, Col. Huasteca, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11311, México, D. F., y será responsabilidad de cada Grupo de Selección de Organismo Subsidiario y Grupo de Selección de Centro de Trabajo, integrar los expedientes de cada uno de los postulados, con las evidencias de cubrir con los requisitos establecidos para las postulaciones; en el caso de haber testigos que corroboren las conductas de honestidad (compañeros de trabajo, jefes, subordinados, etc.) se deberá recabar y presentar su testimonio; presentar documentación y otro tipo de evidencias que confirmen la veracidad de dichas conductas.

Además de las anteriores, deberá coordinar todas las acciones para el desarrollo del proceso en su Organismo correspondiente.

2.- De los aspirantes para Proyectos de Integridad y Transparencia

La postulación de proyectos se llevará a cabo a través de formatos específicos, los cuales se encontrarán en oficinas de las Gerencias de Recursos Humanos, en áreas de Recursos Humanos de los Centros de Trabajo o su equivalente y publicados en las páginas de Intranet de la Gerencia de Recursos Humanos del Corporativo así como las correspondientes de los Organismos Subsidiarios.

Las postulaciones que no contengan todos los datos y firmas requeridos en el formato de postulación de proyectos se considerarán como improcedentes.

Para el registro de los proyectos, se deberá requisitar el formato de postulación de proyectos (**Anexo 2**), y se deberán enviar a las Oficinas de la Gerencia de Recursos Humanos correspondiente al Organismo Subsidiario u Órgano Corporativo, de la siguiente manera:

1.- Ingresar en un sobre cerrado, el proyecto, el cual deberá ser registrado y firmado a través de un seudónimo.

2.- En un sobre anexo, también cerrado y preferentemente lacrado, se deberán incluir los datos de los trabajadores que diseñaron el proyecto: Nombre, Ficha, Adscripción, Teléfono y Correo Electrónico.

3.- En la postulación de proyectos podrán participar hasta un máximo de 5 trabajadores

4.- Podrán participar todos los proyectos que estén enfocados a abatir prácticas de corrupción y promover conductas éticas dentro de la Industria Petrolera Estatal.

5.- Deberán tener un planteamiento que permita visualizar claramente, como se vincula con la integridad y transparencia, y que sea posible su aplicación en la Industria Petrolera Estatal.

6.- Demás especificaciones señaladas en la Convocatoria.

Los formatos de postulación que se entreguen después de la fecha del cierre, no serán considerados en el proceso.

G.-DEL PROCESO DE SELECCIÓN A CONDUCTAS SOBRESALIENTES

El proceso de selección se llevará a cabo en dos etapas:

ETAPA 1:

- Análisis de información y documentación.

ETAPA 2:

- Análisis y verificación de la credibilidad de las conductas y de las evidencias presentadas.

ETAPA 1:

Se realizará una revisión del expediente personal y se tomará en consideración los aspectos positivos y negativos con que cuente, además, se efectuará un análisis de las conductas y de las evidencias con base en los factores que se señalan enseguida:

- | | | |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------|
| • Integridad | • Responsabilidad | • Credibilidad |
| • Compromiso con el trabajo | • Respeto | • Compromiso con la verdad |
| • Imparcialidad | • Honradez | • Sustentabilidad |
| • Justicia | • Compromiso Social | |
| • Bien común | | |

Para el Reconocimiento de conductas sobresalientes estará en función de:

- Que el expediente laboral del trabajador, no presente antecedentes negativos (observaciones, sanciones o llamados de atención) solo se tomará en cuenta un periodo de tres años anteriores a la fecha, en caso de que el trabajador cuente con una antigüedad menor a la señalada, se hará una revisión de su expediente en otros centros de trabajo en los que haya laborado con anterioridad.
- Que se caracterice por manifestar, de manera constante, excelente actitud de servicio y respeto hacia sus compañeros y superiores.
- Las evidencias de la(s) conducta(s) sobresaliente(s) de integridad y transparencia estén sustentadas en valores, contemplados dentro del Código de Ética del Gobierno Federal y en el Código de Conducta de PEMEX, realizadas en el desempeño de su actividad laboral.
- Una antigüedad mayor de seis meses en la Empresa.
- Deberán ser propuestos por el o por sus compañeros del área de trabajo, de acuerdo al formato que se adjunta. **(anexo 1)**

Además de lo anterior, a los aspirantes del régimen de confianza, se les considerará:

- Los resultados de las dos evaluaciones de desempeño anteriores a la fecha de participación.

Etapa 2:

El Grupo de Selección de Centro de Trabajo para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia realizará un análisis y verificación de las conductas y de las evidencias presentadas.

Para el caso de candidatos con una antigüedad de seis meses, se hará una revisión de su expediente en otros centros de trabajo en los que haya laborado con anterioridad, esto con el fin de comprobar que no cuenten con aspectos negativos; se turnarán a la Comisión General Directiva y en base a las evidencias determinará si es merecedor al reconocimiento.

Los resultados de los análisis serán confidenciales y por ningún motivo deberán utilizarse para otros fines que no sean la asignación de reconocimientos, en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

H.- DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA PROYECTOS DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA.

La Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos deberá analizar los proyectos que hayan sido postulados.

Se podrá postular todo el personal de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios que presenten proyectos que fomenten principios y valores contemplados en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de PEMEX, que den soluciones y que permitan detectar, controlar y principalmente abatir prácticas de corrupción dentro de la Industria Petrolera Estatal.

Se seleccionarán aquellos proyectos que:

- Contengan lo requerido en el apartado anterior.
- Sean innovadores
- Sean factibles en su aplicación en PEMEX.
- Sean viables
- No hayan sido antes expuestos
- Estén sustentados en normas, políticas y/o procedimientos implantados en PEMEX.
- Que tenga un impacto tangible en aspectos de Integridad y/o Transparencia

El (los) trabajador (es) autor (es) del proyecto deberá (n) tener por lo menos seis meses de antigüedad acreditada en PEMEX.

Se excluyen a los funcionarios que participen en los procesos de selección, evaluación y premiación, así como aquellos que integren los Grupos de Selección, tanto de Organismos Subsidiarios como de Centros de Trabajo. Una vez analizados los proyectos enviados por los Grupos de Selección de Organismo, la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, procederá a escoger, de acuerdo a la mecánica señalada, a los mejores, para posteriormente ser presentados, a la Comisión General Directiva, quién elegirá el proyecto o los proyectos ganadores, de acuerdo a la señalado en la convocatoria.

I.- DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

La calificación final se integrará asignando el 30% a la revisión que se realice del expediente laboral y de las conductas que dieron origen a la postulación y 70% a la veracidad de las conductas y/o evidencias presentadas.

En caso de empates, se tomará como criterios alternos la antigüedad en PEMEX y la antigüedad en la realización de acciones que se consideren meritorias para la asignación del reconocimiento.

J. DE LA SELECCIÓN FINAL

A).- PARA CONDUCTAS SOBRESALIENTES EN INTEGRIDAD Y TRASPARENCIA

Con base en el análisis de las dos etapas, cada Grupo de Selección de Organismo Subsidiario determinará que candidatos pasan a la siguiente etapa.

La selección de los ganadores finales será facultad de la Comisión General Directiva.

Los resultados de esta última etapa se darán a conocer a todas las áreas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y se publicarán en el portal de Internet de Petróleos Mexicanos y en las de Intranet de las Gerencias de Recursos Humanos de los Organismos Subsidiarios.

B).- PARA PROYECTOS DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Con base en los requisitos para proyectos la Coordinación General de la Macrofunción de Recursos Humanos, seleccionará a los mejores proyectos por Organismo y del Corporativo y los presentará a la Comisión General Directiva

Se llevarán a cabo visitas físicas para comprobar avances y resultados de los Proyectos propuestos

La selección del proyecto o proyectos ganadores será definido por la Comisión General Directiva.

Los resultados de esta última etapa se darán a conocer a todas las áreas de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y se publicarán en el portal de Internet de Petróleos Mexicanos y en las de Intranet de las Gerencias de Recursos Humanos de los Organismos Subsidiarios.

K.- DE LA PREMIACIÓN Y DE LOS RECONOCIMIENTOS

Se entregará un reconocimiento a todo el personal que haya resultado ganador de un reconocimiento postulados para conductas y/o Proyectos sobresalientes vinculadas a Integridad y Transparencia, en una Ceremonia Magna presidida por el Director General de PEMEX, en el lugar y fecha o periodos que especifique la convocatoria.

El Número de Premios y Reconocimientos será definido por la Comisión General Directiva para la Transparencia y el Combate a la Corrupción de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios y se darán a conocer en la Convocatoria que para el efecto se expida.

Los reconocimientos serán:

- **Reconocimiento en vidrio entregado por el Director General de la Industria en ceremonia magna, además de amplia difusión en medios de comunicación internos, locales y nacionales.**



Beneficios y Resultados



BENEFICIOS Y RESULTADOS

El reconocimiento es una necesidad psicológica que necesitamos todos los seres humanos, por lo cual, dentro de las organizaciones es indispensable otorgar este tipo de incentivo al personal.

Para llevar a cabo dicho objetivo se identificó a personas íntegras y comprometidas con la empresa, que actúen con principios y valores éticos contemplados en el Código de Ética del Gobierno Federal y el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos, para convertir la industria en una empresa transparente.

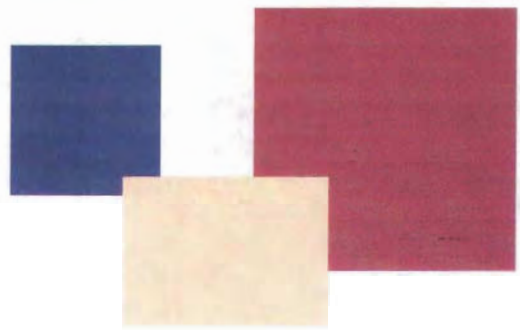
Como beneficios del programa de reconocimientos tenemos los siguientes:

- Transformar a PEMEX en una empresa transparente.
- Facilitar y transmitir los principios de cambio o conductas esperadas, definidas en el Código de Conducta de Petróleos Mexicanos.
- Consolidar la cultura de integridad y transparencia.
- Fortalecer los valores éticos de los trabajadores en PEMEX, conforme al Programa de Transparencia y Combate a la Corrupción.
- Obtención de un Proceso de Cambio.

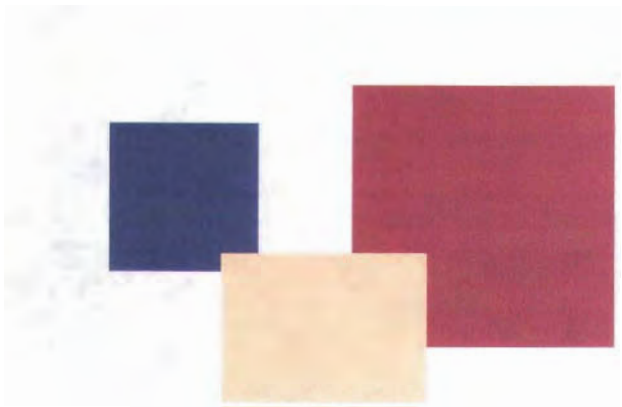
Resultados

- La respuesta por parte de los trabajadores de Petróleos Mexicanos fue sobresaliente.

- En la categoría de Conductas sobresalientes vinculados a integridad y transparencia, se postularon 182 personas a las cuales se les entregó un reconocimiento en vidrio de manos del Director en ceremonias magnas, llevadas a cabo en los Organismos Subsidiarios.
- Por su parte Pemex Petroquímica a través de su página de Intranet, mostraba a los participantes ganadores como un reconocimiento extra.
- En el apartado de Proyectos sobresalientes vinculados a integridad y transparencia, se presentaron 26 proyectos de los cuales 3 fueron ganadores y 2 menciones honoríficas, los cuales recibieron un reconocimiento en vidrio.
- Se piensa tomar en cuenta las propuestas presentadas de los proyectos ganadores, para incorporarlos a los próximos programas de trabajo de Petróleos Mexicanos.
- Cabe mencionar que las personas que resultaron ganadoras por conductas sobresalientes, serán contempladas dentro del programa “Líderes Agentes del Cambio”, el cual es otro mecanismo que Petróleos Mexicanos lleva a cabo para el combate a la corrupción. Lo anterior en virtud de que dichos trabajadores cuentan con el perfil requerido para ser una pieza fundamental en la lucha contra las prácticas deshonestas.
- Por lo anterior se obtuvo una Cultura de Cambio Organizacional.



Conclusiones

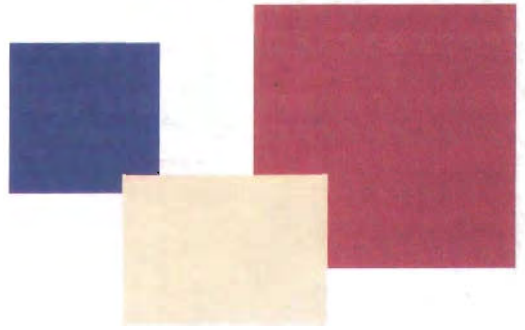


CONCLUSIONES

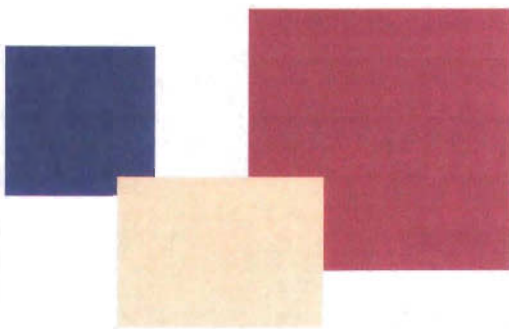
- Está comprobado que para atacar la corrupción, debe ser desde sus raíces, no solo en sus efectos, de esta manera se mejorará la eficiencia y la calidad en la gestión pública.
- Al hacer un análisis de las conductas más frecuentes que llevan a la trasgresión del orden jurídico en la Administración Pública Federal (APF), es fácil encontrar que gran parte de las violaciones tienen su origen o en una normatividad compleja, o en la falta de capacitación del personal, o en sistemas y procedimientos que carecen de estándares tanto de calidad como de efectividad. En otros casos, el germen es la arraigada costumbre que hacer ver como aceptable el que un servidor público reciba o pida un pago por sus servicios o decisiones; en otros, la impunidad alienta la proliferación de la corrupción; en otros más la ausencia de información transparente y veraz a la sociedad de lo que ésta puede y debe exigir a su gobierno, favorece la aparición de conductas ilícitas.
- La mejora de la gestión pública y la acción honesta y eficaz de quienes trabaja en ella, requiere de un esfuerzo sistémico y consistente de la población y sus autoridades que va, desde la educación en la familia y en los primeros años escolares, hasta el reconocimiento y premio a quienes entregan sus vida al servicio de la comunidad, pasando además por el reclutamiento, selección y desarrollo de personal, así como la simplificación administrativa y de procesos y la participación activa y permanente de la sociedad.

- Los programas de integridad contribuyen de manera eficaz en el combate a la corrupción con ello logramos abatir prácticas deshonestas y así conseguir una mejora en la calidad de los servicios.
- Los códigos de conducta establecen de manera práctica la forma en que se traducen en la vida diaria y en las relaciones humanas los valores éticos y la misión de la empresa, ayudan a obtener comportamientos que se esperan de los miembros de la organización, además de afianzar en los individuos su compromiso de respeto por las leyes.
- Un programa de reconocimientos en integridad ayuda de manera sustancial a difundir una cultura de integridad, ya que además de que el trabajador es reconocido como una persona honesta, exalta a que los demás trabajadores sigan el ejemplo cumpliendo con los principios éticos universales como son: la tolerancia, el respeto, bien común, justicia, etc.
- Lograr que el trabajador se sienta reconocido, permitirá que éste se sienta comprometido con la empresa.
- Una empresa que cuenta con personal honesto, integro, con una sólida cultura ética, estará en condiciones de enfrentarse en una posición más favorable, para enfrentar la competencia en una economía cada vez más competitiva, atraerán y conservarán a sus mejores clientes, socios comerciales, inversionistas y empleados.
- De acuerdo a la hipótesis establecida, se demuestra que un programa de reconocimientos es un mecanismo para fortalecer los principios de integridad, lo cual nos llevará a un mejoramiento en la calidad de los servicios en una empresa pública; por lo que se recomienda que estos programas sean de manera obligatoria y de aplicación periódica, de tal

forma que se arraiguen en la cultura de la empresa, y así poder lograr que cada vez se adhiera un mayor número de personal convencido de estos esfuerzos.



Anexos





ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE 2004
ETAPA DE PLANEACIÓN					
Revisión de las propuesta final					
Definición de metodología. (Responsables, aspirantes, ámbito de aplicación, jurado, criterios de postulación y calificación, convocatoria, difusión, evaluación, definición de estímulos, recursos, etc.)					
Presentación e Integración del Proyecto					
ETAPA DE EJECUCIÓN					
Difusión de la convocatoria					
Postulación de candidatos					
Análisis e informe de finalistas					
Resultados					
ETAPA DE PREMIACIÓN					
Premiación					
Difusión de ganadores					



Programa para la Transparencia y el Combate a la Corrupción

ANEXO 1

REGISTRO DE POSTULANTES

DATOS GENERALES DEL POSTULANTE

Fecha: _____

No. Registro:

Organismo y Dirección:			
Gerencia		Puesto	
Apellido Paterno:			
Apellido Materno:			
Nombre (s):		Relación con el Postulado:	

DATOS GENERALES DEL POSTULADO

Apellido Paterno:			
Apellido Materno:			
Nombre (s):			
Organismo:		Dirección:	
Área de Adscripción:		Puesto Actual:	
Gerencia a la que pertenece		Tipo de Contratación	
Nivel:		No. de ficha	Fecha de ingreso a PEMEX:
Teléfono de oficina:	ext		Cooreo
Descripción de las Conductas Sobresalientes y pruebas aportadas			

PARA SER LLENADO POR EL GRUPO DE SELECCIÓN DE CENTRO DE TRABAJO

<p>En base a la mecánica señalada el Programa para la Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes", el Grupo de Selección de Centro de Trabajo de:</p> <p><input type="checkbox"/> Corporativo <input type="checkbox"/> Organismos Subsidiarios califica como:</p> <p><input type="checkbox"/> PROCEDENTE <input type="checkbox"/> IMPROCEDENTE la presente postulación en virtud de que:</p>

Programa para la aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia



Programa para la Transparencia y el Combate a la Corrupción

ANEXO 2

Fecha: _____ No. Registro:

POSTULACIÓN DE PROYECTOS

DATOS GENERALES DE LOS
AUTORES DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:

Nombre:	Puesto Actual:	Fecha de ingreso a PEMEX:	
Breve descripción del proyecto			
Organismo y Dirección :	Nivel y Régimen Contractual:	E-mail:	Tel. ofic:
Área de adscripción:			
Nombre:	Puesto Actual:	Fecha de ingreso a PEMEX:	
Breve descripción del proyecto			
Organismo y Dirección :	Nivel y Régimen Contractual :	E-mail:	Tel. ofic:
Área de adscripción:			
Nombre:	Puesto Actual:	Fecha de ingreso a PEMEX:	
Breve descripción del proyecto			
Organismo y Dirección :	Nivel y Régimen Contractual :	E-mail:	Tel. ofic:
Área de adscripción:			

PARA SER LLENADO POR LA COORDINACIÓN GENERAL DE LA MACROFUNCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

En base a la mecánica para la "Aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes", la Coordinación General califica como: <input type="checkbox"/> PROCEDENTE <input type="checkbox"/> IMPROCEDENTE la presente postulación en virtud de que:

Programa para la aplicación de Reconocimientos por Conductas y/o Proyectos Sobresalientes Vinculados a Integridad y Transparencia



REGISTRO DE GRUPO DE SELECCIÓN DEL CORPORATIVO PARA LA APLICACIÓN DE RECONOCIMIENTOS POR CONDUCTAS Y/O PROYECTOS SOBRESALIENTES VINCULADOS A INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Se integrará el Grupo de Selección del Corporativo que tendrá carácter de honorífico y temporal cuya finalidad, será la de coordinar acciones y tomar decisiones relacionadas con el proceso.

DATOS DE LA DIRECCIÓN Y UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre del Organismo		
Nombre de la Dirección		
Nombre de la Gerencia		
Domicilio		
Localidad o Municipio		Fecha (día, mes, año):
Estado		Teléfono:

DATOS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE SELECCIÓN DEL CORPORATIVO

Titular	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Gerente Corporativo e Recursos Humanos	
Vocal	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Responsable de la Macrofunción de Recursos Humanos	
Representante ante de la Contraloría	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX		



ANEXO 3A

REGISTRO DE GRUPO DE SELECCIÓN DE ORGANISMO SUBSIDIARIO PARA LA APLICACIÓN DE RECONOCIMIENTOS POR CONDUCTAS Y/O PROYECTOS SOBRESALIENTES VINCULADOS A INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Se integrará el Grupo de Selección de Organismo que tendrá carácter de honorífico y temporal cuya finalidad, será la de coordinar acciones y tomar decisiones relacionadas con el proceso.

DATOS DEL ORGANISMO Y UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre del Organismo		
Nombre de la Dirección		
Nombre de la Gerencia		
Domicilio		
Localidad o Municipio		Fecha (día, mes, año):
Estado		Teléfono:

DATOS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE SELECCIÓN DE ORGANISMO SUBSIDIARIO

Titular	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Gerente de Recursos Humanos.	
Vocal	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Enlace de la Macrofunción de Recursos Humanos.	
Representante ante de la Contraloría	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX		



REGISTRO DE GRUPOS DE SELECCIÓN DE CENTROS DE TRABAJO DEL CORPORATIVO PARA LA APLICACIÓN DE RECONOCIMIENTOS POR CONDUCTAS Y/O PROYECTOS SOBRESALIENTES VINCULADOS A INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA EN CORPORATIVO

Se integrará el Grupo de Selección de Centro de Trabajo que tendrá carácter de honorífico y temporal cuya finalidad, será la de coordinar acciones y tomar decisiones relacionadas con el proceso.

DATOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre del Organismo		
Nombre de la Dirección		
Nombre de la Gerencia		
Nombre del Centro de Trabajo		
Domicilio		
Localidad o Municipio		Fecha (día, mes, año):
Estado		Teléfono:

DATOS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE SELECCIÓN DE CENTRO DE TRABAJO DEL CORPORATIVO

Titular	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Autoridad Máxima del Centro de Trabajo	
Vocal	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Jefe de personal	
Representante de la Contraloría	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX		



ANEXO 3C

REGISTRO DE GRUPOS DE SELECCIÓN DE CENTROS DE TRABAJO DE ORGANISMO SUBSIDIARIO PARA LA APLICACIÓN DE RECONOCIMIENTOS POR CONDUCTAS Y/O PROYECTOS SOBRESALIENTES VINCULADOS A INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA EN ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

Se integrará el Grupo de Selección de Centro de Trabajo que tendrá carácter de honorífico y temporal cuya finalidad, será la de coordinar acciones y tomar decisiones relacionadas con el proceso.

DATOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

Nombre del Organismo		
Nombre de la Dirección		
Nombre de la Gerencia		
Nombre del Centro de Trabajo		
Domicilio		
Localidad o Municipio		Fecha (día, mes, año):
Estado		Teléfono:

DATOS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE SELECCIÓN DE CENTRO DE TRABAJO DE ORGANISMO SUBSIDIARIO

Titular	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Autoridad Máxima del Centro de Trabajo	
Vocal	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Jefe de personal	
Representante de la Contraloría	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX		
Enlace.	Nombre:		Firma:
	Puesto en PEMEX	Jefe de personal	

ANEXO 4

FORMATO DE ACEPTACIÓN DE POSTULACIÓN

Yo _____ aceptó la postulación que se ha hecho a mi favor para participar como candidato al Reconocimiento por Conductas Sobresalientes vinculadas a Integridad y Transparencia, manifestando mi total disponibilidad y cooperación para el desarrollo adecuado y oportuno del Programa.

Por lo anterior, ratifico mis datos:

Apellido Paterno:					
Apellido Materno:					
Nombre (s):					
Organismo		Dirección			
Área de Atención:		Puesto Actual:			
Gerencia a la que pertenece		Tipo de Contratación			
Nivel:		No. de ficha		Fecha de ingreso a PEMEX:	
Teléfono de		ext		E-mail:	

Atentamente



FORMATO DE CONSOLIDACIÓN

Datos de los Aspirantes

Nombre:	Número de Ficha:	Firma:
Organismo	Dirección	Gerencia
Nombre:	Número de Ficha:	Firma:
Organismo	Dirección	Gerencia
Nombre:	Número de Ficha:	Firma:
Organismo	Dirección	Gerencia
Nombre:	Número de Ficha:	Firma:
Organismo	Dirección	Gerencia
Nombre:	Número de Ficha:	Firma:
Organismo	Dirección	Gerencia

Datos del Representante del Grupo de Selección de Centro de Trabajo

De Organismo De Corporativo

Nombre:	Dirección, Organismo o Filial:	Unidad Administrativa:
---------	--------------------------------	------------------------



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

Textos

- ALVAREZ Román, Jesús Antonio. Las Relaciones Humanas, Ed. Jus, México 1990, pag 236
- HERNÁNDEZ Sampien, Roberto. Metodología de la Investigación, Ed. McGraw Hill, México 1995
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996, pag 752
- ZORRILLA Arena, Santiago. Guía para elaborar la tesis, Ed. McGraw Hill, México 1992, pag 111
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México 2003
- Diccionario del Español Usual en México, Ed. Porrúa, México 1999
- Diccionario Enciclopédico Salvat Universal, Tomo 10, Salvat editores S.A., México 1985
- Enciclopedia Hispánica, U.S.A. 1999
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ed. Porrúa, México 2002

- Ley Federal de Entidades Paraestatales, ed. ,Ed. Porrúa, México 2003, pag.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ed. Porrúa, México 2003

Artículos, Apuntes y Revistas

- CARBONELL, Miguel, Sala de Prensa artículos para profesionales, septiembre 2001, vol. 2
- Código de Conducta de Petróleo Mexicanos y Organismos Subsidiarios, PEMEX, México 2002
- Construcción de un programa de integridad, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, México 2001
- Diario Oficial de la Federación del 31 de julio de 2002
- Diario Oficial de la Federación del Lunes 22 de abril de 2002
- La ética es un buen negocio, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, México 2001
- La Opacidad en América Latina, Pricewaterhousecoopers, Mayo 2001
- Manual de Inducción a Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, PEMEX, México 2001
- México Nuevo Siglo, Serie "Corrupción", México 2003

- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República, México 2001
- Política Digital, Revista; Edición Extraordinaria, Pág. 104, México 2001
- Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, Presidencia de la República, México 2001
- Revista Política Digital, Innovación y calidad, Nexos, México, 2003
- United Nations, Citizens, Businesses and Governments, New York, 2003, pag 112
- United Nations, World Public Sector Report 2003, New York, 2003, pag 243
- World Bank, The, Helping countries combat corruption, Washington, D.C., 2000, pag. 109
- World Bank, The, Reforming Public Institutions and Strengthening Governance, Washington, D.C., 2000, pag. 220

Páginas de Internet

- <http://www.funcionpublica.gob.mx>
- <http://www.opacityindex.com>

- <http://www.pemex.gob.mx>
- <http://www.programaanticorrupción.gob.mx>
- <http://www.transparenciamexicana.org.mx>
- <http://www.transparency.org>
- <http://www.transparency.org>
- [http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn/A25624-2002Jan10.](http://www.washingtonpost.com/ac2/wp-dyn/A25624-2002Jan10)